THE ETHICAL COMPASS

VALUES AND ETHICS DILEMMAS AT CIC

TABLE OF CONTENTS

Messages

Introduction

The Dilemmas

1. Workplace Personnel Problem
2. Hiring Fairly
3. Compassion vs Program Responsibility
4. Compassion vs the *Privacy Act*
5. Misuse of Supplies and Equipment
6. Pressure to Issue Visas
7. Downsizing Fairly
8. Withholding Information
9. Dealing with Consultants
10. Dealing with the Non-Performer
11. Program Responsibility vs Personal Safety
12. Lack of Accountability and Fiscal Responsibility
13. Speaking Truth to Power
14. Policy vs Ethics
15. Sexual Harassment

Note: The descriptions of the 15 generic dilemmas and their solutions are based on staff submissions, they do not, however, refer to specific instances of unethical conduct. The Values and Ethics Steering Committee has restricted its own views to the General Comments section at the end of each case.

Conclusion

MESSAGES

Dear colleagues,

We are both pleased to present to you *The Ethical Compass,* the legacy document on the Values and Ethics Initiative and the result of over a year of efforts by the Department and its employees. You will recall that it was in November last year that we launched this important initiative. The degree of participation and collaboration from employees was impressive. Staff members from Canada and abroad submitted over 150 cases describing complex situations often not addressed in departmental guidelines. From this input, we developed 15 generic cases to which responses were sought from all staff. These responses are presented and analyzed here in the legacy document.

As the name suggests, this is a compass, a guide to help employees find answers to difficult situations. The release of this document is a milestone, but not an end in itself. This initiative, which has already attracted the attention of other departments and academics, will continue to progress as new cases, and the reflection they engender, are added to what is already a solid guide.

Finally, we wish to congratulate all of you who have taken the time to participate in this exercise. Your contribution was a key element for this initiative to reach this important landmark. In particular, we wish to thank Jeff Le Bane and his team, who have worked tirelessly on this project.

Janice Cochrane
Deputy Minister

Michel Dorais
Associate Deputy Minister

* * * * * * * * * * *

I am very pleased to provide a copy of the document entitled *The Ethical Compass.* This document is the culmination of the year-long Values and Ethics Initiative at CIC -- a department-wide discussion of the ways in which we make our workplace decisions.

All CIC employees were consulted in the preparation of this document. It reflects a truly collective effort and is the product of considerable staff participation at headquarters, across Canada and overseas. The document is now being made available to all CIC staff as a reference tool to consult when confronted with ethical dilemmas in the workplace.

The document contains a compendium of representative ethical dilemmas submitted by all levels of employees, as well as the consensus responses, again contributed by all staff, as to how these dilemmas should be addressed. For the most part, the responses reflected a great deal of commonality and commitment to established values and ethics. Cases no. 3, *Compassion vs Program Responsibility,* and no. 8, *Withholding Information,* however, were exceptions. I am therefore requesting that all staff re-examine these two dilemmas and provide further input so that our response can be made more conclusive. Your

comments should be forwarded to the Nat-Values-Ethics e-mail address.

I would like to take this opportunity to express my sincere appreciation to all staff for the commendable level of participation in this initiative. The preparation of *The Ethical Compass* would not have been possible otherwise.

Jeff Le Bane
Chair
Values and Ethics Steering Committee

TOP

INTRODUCTION

This collection of case studies provides guidance on 15 subjects of current concern to CIC employees and, more importantly, demonstrates how workplace problems can be identified and resolved by group discussion. Our hope is that the document becomes an easily accessible reference tool, available to all staff on the CIC Intranet, as they meet daily workplace challenges.

Before turning to the actual dilemmas, it will be useful to summarize why this project was undertaken in the first place, and how it was accomplished.

WHY WORRY ABOUT DILEMMAS?

As we all know, this is a period of great flux and change in governing institutions across the western world. People are increasingly questioning the role that government should play in society. Attitudes are changing, and this is reflected in new priorities, new ways of allocating funding, and new ways of delivering services.

If we are going to navigate our way through this change effectively and continue to serve our clients in a professional and efficient manner, public servants need more certainty on a number of key points: who we are, what we stand for, what the public expects from us, and what we expect from each other. This concern for increased certainty is at the very heart of La Relève and crucial to many of its specific initiatives.

In line with the new way of doing things, CIC and other departments are adopting more approaches based on risk management. This requires putting more and more decision-making power in the hands of individual staff members. Delegation can work well. The manager becomes the coach and advisor rather than the taskmaster, and the motivation, productivity and job satisfaction of employees rise. But in order for delegation to work, we have to be able to trust in the integrity of our managers and fellow workers. We need to know that all employees are pulling their weight. We need to know that we all share the same

objectives and values.

At CIC, employees are surrounded by rules and regulations -- the *Immigration Act*, the *Citizenship Act*, the *Privacy Act*, departmental regulations and operational memoranda. In addition, CIC's *Code of Conduct* deals with such issues as conflicts of interest and sexual harassment. These rules help employees make their day-to-day decisions. Often, the circumstances are fairly straightforward. CIC staff know what is legal and proper, and what is not.

But there are grey areas. For example, our immigration system is codified to a large extent, but much discretion remains. Incidents arise that are not covered by set rules or where the rules themselves seem contradictory. In these cases, staff are left to exercise their best judgment. These judgments are based on our corporate values and ethics.

Our workplace *values* are the standards we set for our interactions with our clients and with each other. Our public service values include professionalism, honesty and fairness. Our *ethics* are the way we put our values to work in actual decision making, that is, doing the right thing.

Ideally, our workplace values and ethics should be in harmony with our personal convictions and beliefs if we are to feel comfortable with the work we do. Personal convictions and beliefs, however, do not replace workplace values and ethics. Our position as public servants requires us to have corporate values and ethics that we can communicate to the public and on which the public can rely.

Values and ethics are clearly at the core of everything we do as public servants [note 1]. They are the "glue" that binds us together. It is in the grey areas, however, that we most need to clarify our corporate values and ethics. This is what has led us to an initiative devoted to dilemmas.

It must be noted that CIC is very susceptible to "grey areas" because of the nature of its work. Employees in Canada and around the world deal with people from different cultures and traditions. Decisions made by CIC employees have the power to alter profoundly the lives of our clients and their families. The inherent call for judgment is amplified by the large number of decisions of great import we must make.

Furthermore, CIC has gone through a painful period of downsizing. Those who remain have had to deal with significant changes in operations. Disillusionment, even resentment, have resulted for some employees.

Given this background, it would not have helped to introduce more rules, or to let senior management decide on a statement of values for the Department. A bottom-up, grassroots approach was called for, an approach based on cooperation, teamwork and trust. The idea was to help employees find a compass instead of taking them by the hand and forcing them to follow.

What concrete dilemmas did staff see in their situations? How did colleagues see these dilemmas being resolved? Did most staff share core values and the commitment to ethical decision making? And in the longer term, could employees get used to discussing dilemmas as they arise?

THE FIVE-STEP INITIATIVE

The case study approach involved a preparatory phase followed by five steps, this collection of cases being the fourth.

Preparations began with a May 1997 conference for executives where the approach was introduced and the goals of the initiative were accepted. A departmental "champion" (Jeff Le Bane) was selected. A middle managers conference followed in October. For this, a video was produced showing frank discussion of dilemmas by a cross-section of staff members, and a strong statement of support from senior management. The middle managers were somewhat skeptical of the initiative's usefulness and eventual success, but agreed with its goals and bottom-up approach. All were provided with a communications kit to help in launching the initiative.

The formal launch was in November 1997 with step 1, a request for cases from the whole Department. Individual submissions were welcome, but group submissions were encouraged. Employees need to know how their colleagues feel; they also need to know that they are on the same wavelength as the person in the next office.

The response was enthusiastic all across the Department. About 150 cases were submitted, many as the result of group discussions. Several major themes emerged from the submissions. Some reflected clear ethical dilemmas, the most prevalent being compassion versus enforcement of regulations, and program benefits versus questionable conduct and procedures. A number of them dealt with management issues with ethical dimensions, such as uneven or unethical treatment of staff, and pressure from senior management to issue visas in unwarranted cases. A few dealt with policy questions with ethical aspects. Only a very few were not related to values and ethics.

At step 2, the Values and Ethics Steering Committee condensed the submissions to focus on cases of broader interest to the Department. Fifteen generic dilemmas, considered representative of the submissions, were produced with no reference to identifiable sources. In fact, none of the cases refer to specific instances of misconduct.

Every submission (except the few anonymous ones) was then acknowledged by the values and ethics coordinator, who indicated where it fit in the generic cases and if it did not, why not.

Step 3 was undertaken in March 1998. The fifteen generic dilemmas were sent to all staff with a request to respond to those that concerned them in some way. About 250 responses to individual cases were received, ranging in length from a few sentences to many pages. Responses came from many who had not submitted case ideas at step 1, and enthusiasm for the initiative continued to grow.

Teamwork was again encouraged -- the most valuable responses to the cases were those that were based on the joint deliberations of several employees. This is also one of the most effective ways to resolve actual problems in the workplace.

At step 4, the Steering Committee synthesized the responses and produced this

collection. The cases will be available to all for permanent reference. The responses clearly show that CIC employees do share common underlying values, even though they may disagree to a certain degree on their application in a particular situation. The responses also show that CIC employees are ready to talk about problems in an open way, and to take the time to develop an answer that benefits their colleagues and the Department. It should be noted that interest in this initiative and in these cases has already been shown by other government departments, such as National Defence, the RCMP and Human Resources Development Canada. Interest has also come from several Ontario universities and other non-governmental organizations.

Consideration is being given to developing a CIC values statement based on the case studies and other input. An analysis of the responses to the case studies suggests that staff at CIC hold a number of workplace values in common. Foremost among these are the more traditional values of professionalism, honesty, fairness, loyalty, trust, effectiveness, respect for authority, respect for individuals, and respect for the law. These values are clearly reaffirmed in this initiative. At the same time, some less traditional values emerge just as strongly. These include transparency, accountability, flexibility, and the right to express one's opinion.

It is worth noting that all these values complement one another. There is little in the way of serious conflict between them. In addition, the values are espoused in all sections of CIC. There is markedly little difference in outlook among the various departmental subcultures. Offices whose responsibilities principally concern enforcement, for example, provided similar responses and offered essentially the same values as offices far removed from enforcement activities.

Two cases will require further consideration. Case no. 3, *Compassion vs Program Responsibility,* demonstrates the need for further attention to the particular issues facing locally engaged staff. Case no. 8, *Withholding Information,* shows that the issue of transparency when responding to queries from outside the Department requires additional attention.

Step 5 is about broad further actions. A mechanism, in the form of a departmental ombudsman, is being established to provide impartial, confidential advice to employees faced with workplace dilemmas. Values and ethics, as well as case studies, are being integrated into departmental training and communications initiatives. These measures will ensure that the case study initiative will have lasting benefits beyond the resolution of the 15 dilemmas.

CLEAR COMMITMENTS

The publication of this collection of dilemmas signals that the Department fully supports employees working together to develop principled solutions to workplace problems. In the wake of significant downsizing, an increasing number of ethical, often difficult, workplace decisions must be made by CIC staff. The initiative is designed to empower staff to make these difficult decisions, knowing that they have the support of senior management.

The Department will strive to eliminate any perception of favouritism or double standards when workplace decisions are made. Sound values and ethics are essential to CIC. This is equally true for management and front-line employees.

The concern with sound values and ethics is ongoing at CIC. This publication is one step among many, but the actual process of developing a shared understanding of the right thing to do is a never-ending one. Sustaining this process will, we believe, become this initiative's lasting legacy.

[1] See the document that serves as the basis for the values and ethics initiatives across the federal government: *A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics*, John Tait, chair (the complete document, the summary and the discussion guide are available at http://www.ccmd-ccg.gc.ca/documents/dmtf/introdmtf.htm). Note that this task force also began with an examination of concrete problems facing the public service before trying to identify the underlying values.

TOP

CASE NO. 1: WORKPLACE PERSONNEL PROBLEM

You are an employee in a large CIC office. As a result of downsizing, resources in your section are extremely limited and staff are expected to work fairly independently with only a minimum of supervision.

For some time, a co-worker in your section has been exhibiting some rather questionable work habits. This person frequently arrives more than an hour late for work, repeatedly disappears from her desk for very lengthy periods of time, and almost always takes extended lunches and breaks. While aware that this person is not a model employee, management has little idea of the extent of her irresponsibility.

You want the office to run smoothly and everyone to get along reasonably well. You want this person to assume her fair share of the workload. At the same time, however, aware that she is a single parent with four children, you do not wish to see her lose her job. You have therefore twice discreetly advised this person of your concern regarding her work habits. On both occasions, however, she has refused to listen and continued to act with impunity. Indeed, this person's actions are producing a negative atmosphere throughout the section. There are rumours that she is being protected by management. Some staff are now occasionally taking extended absences as a form of protest.

The longer this problem continues, the worse it seems to get. How should you proceed? Approaching this person directly has not worked so far. Do you try again? Do you instead go directly to the Manager, who so far has not shown much interest in this problem? Hitherto, all staff within the section have been reluctant to "snitch" on a fellow employee. Would such action be worthwhile? Or simply produce additional headaches? What is the ethical thing to do?

Summary of Responses (23 responses received)

General Consensus -- Resolving this problem is primarily a management responsibility, but you and your colleagues should act to make the seriousness

of the situation known to management.

Dissent -- Some respondents felt that one more personal or group approach to the problem employee should be tried first, or that management should be informed through an anonymous letter.

Factors Considered

- There may be signed leave forms, humanitarian reasons, family or health problems that explain the absenteeism.
- Alerting management to the problem should involve fellow workers since group morale is at stake and the manager appears unwilling to act.
- The persistence of the absenteeism is the problem, not any particular instance.
- Working to rule is an unprofessional response.
- This problem is even more serious after downsizing, with so many employees overloaded with work.
- You and your colleagues should not appear to be "ganging up" on the problem employee.
- The employee's privacy must be respected.
- Different managers may resolve this problem using different styles of management.

Solutions Proposed

- First, you and your colleagues should discuss the matter, focusing on the facts.
- Then the matter should be brought to the manager's attention, perhaps by a spokesperson.
- The manager may choose to act directly, or to intervene indirectly, through team building or by providing information on alternative work arrangements, employee assistance programs, etc.
- Staff should be made aware that the problem has been addressed, and that the employee's privacy should be respected.
- If the manager will not act or will not explain the situation to the group, then the group could decide to have the spokesperson raise the matter with one of the following (as appropriate): the employee, the manager's superior, human resources (e.g., staff relations), the ombudsman or the union.

See case no. 10, *Dealing with the Non-Performer,* for a similar situation.

General Comment

Of the 15 generic case studies, this was the most popular in terms of the number of responses received. There was a general consensus that the problem should be addressed with a view to eliminating the unhealthy atmosphere in the workplace. Traditional values such as professionalism, integrity and fairness were at stake and should be upheld. At the same time, the responsibility for

dealing with this situation was seen to rest with management, who should act in a manner respecting the rights of the individual concerned. In order to eliminate any perception of favouritism, management should also improve communications with staff and show some respect for the values of transparency and accountability.

TOP

CASE NO. 2: HIRING FAIRLY

To fill an unexpected temporary vacancy, Immigration Office A notifies all staff at Immigration Office B of the availability of an acting assignment at the PM2 (junior officer) level. The position requirements in terms of experience include those which many staff at Immigration Office B already possess.

The management of Immigration Office B, however, seeking to ensure a fair competition, takes the position that no staff can be released unless an eligibility list (evaluation of merit) is produced by Immigration Office A.

Rather than engaging in the preparation of such a list, Immigration Office A decides instead to fill the vacancy by simply offering a six-month casual contract to a term employee at Immigration Office B. This contract will commence only when this term employee's current contract with Immigration Office B expires. The term employee, it should be noted, is a close relative of a manager at another regional office.

The perception among staff at Immigration Office B is that this whole exercise has been carried out unfairly. What are the workplace values at issue? What are the ethical issues here? What should be done to eliminate the perception of unfairness?

Summary of Responses (15 responses received)

General Consensus -- There should be an open process, perhaps streamlined, based on merit.

Dissent -- None.

Factors Considered

- The process should not be started and then changed -- it is necessary to plan ahead.
- The perception of favouritism damages team morale.
- After downsizing, there are even fewer chances for advancement, development or change of tasks -- these opportunities should be offered within the organization first.
- Sometimes, it is necessary to act quickly for operational reasons, despite cumbersome staffing rules.

- Managers must work as a team and not at cross purposes.
- The merit principle must be preserved.
- A grievance is possible if the hiring proceeds as described -- this serves no one's interests.

Solutions Proposed

- Establish eligibility lists based on merit ahead of time (with overall monitoring by Human Resources).
- If necessary, appraisals and informal interviews, rather than formal competitions, can be used to save time.
- Where this process is not possible, management should explain the reasons for the process used, and how future cases will be handled.
- When staff perceive unfairness, they must clearly communicate this to management.

General Comment

This case did not engender a lot of controversy. In fact, respondents were unanimous in their resolve that there be an open hiring process based on merit. Traditional values of integrity, fairness and trust were emphasized repeatedly in criticizing the whole hiring episode described in this case study. Transparency and the accountability of management were values alluded to repeatedly in proposing ways to prevent any repetition of this unhappy experience.

TOP

CASE NO. 3:
COMPASSION VS PROGRAM RESPONSIBILITY

You are a locally engaged employee (LES) in the Immigration Section of a Canadian mission in country X.

You have a close friend there, whom you have known for several years. Although this friend is reasonably well educated, well mannered and hard working, he has no job and will never get one because his father left country X illegally and fled to the United States as a refugee. His family in country X (mother and three siblings) is barely able to exist on the small stipend received from the father each month.

Naturally, your friend is keen to join his father in the United States in order to better provide for his family in country X. He applies for a U.S. visa several times but is always refused. In desperation, and against your advice, he applies for a Canadian visitor visa at your office, hoping there might be some way of entering the United States from Canada. At his interview, he manages quite unexpectedly, through a combination of misrepresentation and good acting, to make the visa officer believe that he is a bona fide visitor. The Canadian visitor visa is therefore approved.

What do you do? You know your friend has no intention of returning to country X. Do you remain silent, or do you, in the interests of the program, inform the visa officer of your friend's real intentions, thereby destroying his (and his family's) chances at a better life?

Summary of Responses (15 responses received)

General Consensus -- Responses were split in favour of either informing the visa officer or remaining silent.

Position A: Inform the visa officer

- Advise the visa officer of the facts as you know them and the suspicions you have.
- Respect for truthfulness and respect for the Canadian employer require program responsibilities to prevail in this case.
- The possible costs of this action, including the loss of respect from the friend's family and colleagues, are simply part of holding this job.

Position B: Remain silent

- The process has taken its course, and it is not the LES's business to get involved further.
- There are compassionate grounds here. If the visa applicant is a good person, he will not be a burden to Canada.
- The consequences of remaining silent are less serious than the consequences of informing the visa officer and thus initiating action that could lead to a costly refugee claim or harm to the applicant's family and to the LES's relationship with that family.

Other Factors Considered

- Staff should always stay out of the actual processing of a friend's application -- if possible, they should let the manager know that they should not be involved in an application, even before it is submitted.
- Staff should tell friends to be truthful, and not to apply for a visitor visa if they are not bona fide visitors.
- Some respondents felt that clerical LES's have a lesser obligation to get involved when they have suspicions about wrongdoing than an officer, who carries the responsibility for the integrity of the process.

Solutions Proposed

- A judgment must be reached on a case-by-case basis, as follows:
- If you are in possession of hard facts, including documented wrongdoing or information on clearly criminal activity, you must inform the visa officer, who will decide what to do. The visa officer should respect and

support you for taking a difficult action.

- Your friend's intentions are hard to know. If you have only unsubstantiated suspicions, then you should remain silent and let the visa process take its course.
- In deciding what to do, consult a third party, such as an officer not involved in the case or a departmental ombudsman.

General Comment

More than any other case study, this one produced such conflicting replies that it was difficult to reach any real consensus. While the responses were almost evenly split between informing the visa officer and remaining silent, certain common values emerged, such as integrity, loyalty and trust. A good point to consider is that, although many cases similar to this may arise, they are not likely to be identical. Recognizing this, some respondents pointed out that each case must be assessed on its individual merit. Certain particular factors may influence the locally engaged employee's decision in either direction. He or she must therefore be prepared to be as open-minded as possible when confronted with a dilemma such as this. The value of flexibility is perhaps more evident here than in any other case study.

This case highlights the particular problems of locally engaged staff, some of which may require country- or case-specific resolution. CIC management has therefore been asked to consider initiating some specific measures to help locally engaged staff identify and resolve such dilemmas.

TOP

CASE NO. 4: COMPASSION VS THE *PRIVACY ACT*

You are an employee in the Enforcement Branch and have access to many cases involving investigations and removals.

In one particular case, a permanent resident of Canada has committed a violent crime. This person was duly tried, convicted and sentenced to a short jail term. He was also ordered deported from Canada upon completion of the sentence.

Some time after the completion of the sentence, the victim's family, concerned about the recurrence of such a crime, approaches CIC to inquire whether or not this person has been removed from Canada. Eventually, this inquiry is referred to your office.

Given the strictures of the *Privacy Act*, you know that CIC staff cannot release information about the status of a removal order. Legally, you can only advise that such an order has been put in place.

As an employee, however, you are aware that the person ordered deported is still in Canada because of a problem in obtaining a valid travel document.

How do you proceed? Do you withhold the information by citing the *Privacy Act?* Does the family have a right to know? Do you ignore the Act and tell the family off the record? What is the ethical thing to do?

Summary of Responses (17 responses received)

General Consensus -- Most respondents believed that the provisions of the *Privacy Act* must take precedence for CIC employees in such cases. They could, however, refer the family to other authorities for information.

Dissent -- Some respondents believed that the family should be given a broad hint or clue (for instance, through eye contact or body language) that the individual is still in Canada.

Factors Considered

- Employees have an obligation to follow the law.
- A dangerous precedent would be set if the *Privacy Act* is not respected and public servants are allowed to decide what parts of the law they will or will not enforce.
- If there is a serious concern about the safety of the Canadian public, the employee could suggest detaining the individual until removal.

Solutions Proposed

- The provisions of the *Privacy Act* should be carefully explained to the family.
- The family should be referred to a third party (perhaps the police).

General Comment

There was general consensus in this case that the dictates of the *Privacy Act* should be observed and respected. At the same time, however, there was an undercurrent of feeling that the victim's family should not be prevented from knowing whether the perpetrator of the crime had been deported or not. Possible ways around the *Privacy Act* could therefore be explored. However, the Act should not, under any circumstances, be contravened. Professionalism and respect for the law emerge here as clear values.

TOP

CASE NO. 5:
MISUSE OF SUPPLIES AND EQUIPMENT

You are a new administrative assistant in the ABC Branch. Over a period of time, you begin to notice that working materials are constantly running low, despite your best efforts to keep the supply room well stocked. The problem is

especially acute during the back-to-school period in early September. You suspect that your co-workers are taking supplies home for their personal use.

You are aware that taking supplies for other than business use is contrary to regulations. You are reluctant, however, to make an issue of it as the missing supplies are mostly pens and note pads.

After a while, however, you notice that more substantial items, such as staplers, scissors, calculators, binders and diskettes are being used at an ever increasing rate. You also notice the photocopier being used frequently for purposes obviously not related to work.

Where do you draw the line? Or do you draw a line at all? Should the Branch enforce the regulations strictly? What is the ethical thing to do?

Summary of Responses (21 responses received)

General Consensus -- Most respondents saw this case as a straightforward management issue rather than one of ethics. The majority favoured action to stop the abuse, the type of action depending on the seriousness of the situation.

Dissent -- Several respondents felt uneasy about becoming a "police force" or overreacting with measures such as searching people leaving the workplace. Others worried about the effects on morale of treating everyone as potential thieves.

Factors Considered

- This case raises a common problem: misuse of public property.
- There is a moral responsibility to ensure that taxpayers' money is not misused. One respondent advised, "Don't waste time pondering about ethics, throw the fear of God into them."
- The case also touches on the issue of trust; employees should not misuse their employer's property.
- Non-threatening actions to improve the situation would include: an e-mail reminder to all staff of the need for honesty and trust, reducing the stock of items that are being misused, and keeping supplies in an easily visible location.
- Actions that are tougher, but with a possible negative effect on morale, would include requiring a sign-out for all supplies, making one person responsible for providing all supplies, and locking up supplies.
- If the problem is general, one person should not be punished as an example to others.
- Cultural differences may account for the misuse of office materials and equipment.
- Some employees may have legitimate reasons to leave the workplace with extra supplies (for example, for work at home).
- A new administrative assistant faced with this situation may need to get help from a supervisor.

Solutions Proposed

- Notify all staff about the misuse of supplies and equipment.
- Institute stricter controls, appropriate to the situation, over supplies and equipment.
- Consider charging fees for personal use of office equipment.
- If staff and managers continue to misuse supplies and equipment, then their superiors should be notified.

General Comment

All respondents acknowledged the values of integrity and trust in their submissions regarding this particular case. There was unanimity in advocating that public service employees act in a professional manner and that their access to public property should not be abused. On the whole, this case was seen as a management issue with the debate focusing on workplace ethics, that is, how best to implement these values.

TOP

CASE NO. 6: PRESSURE TO ISSUE VISAS

You are a visa officer at a mission with a large number of visitors.

Prior to conducting your daily interviews, you are called into the office of the Ambassador who wishes to discuss a particular student visa application. This application concerns the niece of the Chief Protocol Officer in the host country. The Ambassador explains that the Chief Protocol Officer is instrumental to the embassy in arranging visas for Canadian officials to visit that country, and in assisting in the organization of an upcoming visit to that country by the Canadian Minister of Foreign Affairs and International Trade. The Ambassador states that it is in Canada's interests that you issue the student authorization and entry visa.

From extensive information on file, you are aware that this applicant's sister was issued a student visa by your predecessor six months ago. The sister then proceeded to claim refugee status upon arrival in Canada, thereby incurring tens of thousands of dollars in costs to the Canadian taxpayer. There is a high risk that the applicant will do the same.

What do you do? What are the ethical issues here?

Summary of Responses (13 responses received)

General Consensus -- The consensus was that the visa officer must decide the case on its merits and not be unduly influenced or intimidated by the Head of Mission.

Dissent -- Some respondents felt that, if their supervisor agreed with the Head of Mission, then they should ask the supervisor to issue the visa. Others believed that, if they were to bow under the Head of Mission's pressure, they should ensure that detailed notes were placed on file explaining why the visa was issued. One respondent felt that the case should be referred to national headquarters (NHQ) for a decision.

Factors Considered

- Bilateral relations with the country may be affected by the decision, and there may be other reasons for issuing the visa that are not apparent to the visa officer; hence the case should be thoroughly discussed with the Head of Mission and NHQ.
- The visa officer has final, legal authority to issue or refuse the visa, notwithstanding the views of the Head of Mission.
- Good working relations with the Head of Mission are important; the case should therefore be discussed with him or her and the reasons for the decision explained.
- No information on the case should be released to the applicant's uncle (the Chief of Protocol in that country).

Solutions Proposed

- Discuss the case with the Head of Mission and explain the decision.
- Consult with NHQ to ensure that they are aware of the case and your decision.
- If the visa officer's decision is not to issue the visa, then NHQ may wish to consider a Minister's Permit.

General Comment

The consensus in this case was that the visa officer must show personal integrity and professionalism, and not be influenced by the Head of Mission when considering this visa application. In addition to these values, respect for authority emerges as a central feature of this study. In this case, the legal authority of the visa officer to issue or refuse the visa must be respected by the Head of Mission. At the same time, respect for the Head of Mission's authority within the embassy is acknowledged; several respondents believed the visa officer should be prepared to consult with others given the Head of Mission's serious interest in this case. It was generally agreed, however, that the Head of Mission's authority was exceeded in advocating the issuance of this visa.

TOP

CASE NO. 7:
DOWNSIZING FAIRLY

The downsizing exercise in Department X is completed. Most of those whose positions were eliminated accepted the packages offered and departed voluntarily.

The exercise, however, was not without its problems. Many staff who expected to receive packages had to be refused because their positions could not realistically be eliminated. Some commitments to certain staff even had to be withdrawn.

It soon became widely known, however, that a certain executive received a package even though her function was not really eliminated. The system was therefore bent, if not broken, to accommodate her departure.

Certain other managers, meanwhile, whose positions were really eliminated, but who did not wish to leave immediately, were placed on temporary "special assignment" until it was more convenient for them to accept their packages and leave the Department. This courtesy was not offered to other levels of staff.

In addition, a select number of managers who opted for the early departure incentive or the employee retirement incentive were soon brought back to work in the Department in one capacity or another. This was perceived as unfair as it hindered the promotional prospects of remaining staff. It also prevented the redesign of the Department in order to create a fair distribution of work. Why promote early retirement or departures if the status quo is to be effectively maintained?

Given the way it was handled, what workplace problems could this downsizing exercise cause? What are the workplace values at issue and how should they come into play in a downsizing exercise?

Summary of Responses (14 responses received)

General Consensus -- All respondents felt that the system had been manipulated to benefit senior management. These actions were evidence of a skewed set of values; they were unfair to all staff and unethical.

Dissent -- None.

Factors Considered

- This whole exercise simply does not reflect equal and fair treatment for all staff.
- The perception here is that management looks after itself first.
- In this case, management disregards the consequences of its actions with respect to staff morale and commitment.
- An unhealthy work environment is created, with low morale and much cynicism.
- Despite downsizing, the workload remains the same. The rehiring of some managers can therefore be justified in certain circumstances.
- The increased use of contract workers, however, is ethically questionable.

Solutions Proposed

- There is a need for greater transparency in any downsizing exercise.
- Management should be advised that equal treatment for all staff is expected.
- A formal grievance filed with the appropriate authority should also be considered.

General Comment

This case produced no conflicting responses and no controversy. Respondents were unanimous in asserting that this example of downsizing was carried out unfairly. Traditional values were betrayed as the system was manipulated in an unethical fashion. In lamenting the absence of such values as fairness and trust, respondents were indicating the high regard in which these values were still held. In addition, with the solutions proposed, the values of greater transparency and accountability emerged quite clearly.

TOP

CASE NO. 8: WITHHOLDING INFORMATION

You are a CIC employee at national headquarters. You receive a letter from a member of Parliament. The wording of the M.P.'s inquiry is imprecise and includes terms that differ from those used by the Department. Nevertheless, you are satisfied that you understand what the M.P. wants to know and you prepare an accurate and detailed response based on that understanding.

After examining your draft response, however, your manager instructs you to delete various sections containing information not specifically requested by the M.P. You contend that the M.P. did ask for this information, albeit without using departmental jargon. Your manager replies that the information in question reflects poorly on the Department and will be withheld unless specifically requested. He or she is not impressed with your argument that submitting a response without the deleted information is akin to misleading Parliament.

Is the manager's conduct in this case ethical? How do you proceed?

Summary of Responses (12 responses received)

General Consensus -- Most respondents believed that the manager's position was not entirely ethical but not so serious as to warrant formal action. The manager's authority must be respected. A tone of cynicism prevailed in that most believed that such action was ingrained and endemic and, given the nature of the public service today, likely to continue.

Dissent -- Some respondents suggested that you refuse on moral grounds to

prepare the report. The manager instead should accept this responsibility. Others offered the possibility that the whole issue could be avoided by contacting the M.P.'s office for clarification.

Factors Considered

- You absolutely believe that the M.P. is really asking for the information you drafted in your original report and that providing anything less would be misleading.
- Be open, however, to your manager's opinion and respect his or her experience.
- Your manager may have more information than you do about the case and the way the Department wishes to be seen in responding to it.
- There is no serious problem here if this is simply an isolated incident. Numerous cases of this nature, however, would reflect a significant manager-employee problem.

Solutions Proposed

- Prepare a written record of your opposition to your manager's request to withhold selected information.
- Request that your manager put his or her instructions in writing.
- Comply with your manager's request but keep a copy of your original draft report on file.

General Comment

Of all the generic case studies, this one generated the most cynicism. Although the consensus was that the manager's actions were somewhat less than ethical, they were seen as entirely in keeping with past practices of not revealing all sides of a story and constantly putting a positive spin on reports. Many respondents implied it would be naive to expect otherwise given the nature of today's public service. No one advocated a real change to this way of doing things. While the traditional values of professionalism and integrity were acknowledged, other values such as respect for authority and flexibility took precedence in this case.

Given the unease over this case, further consideration will have to be given to the thorny issue of transparency versus confidentiality. On the one hand, we want openness; on the other hand, we are faced with the rules of the *Privacy Act*, the principle of Cabinet solidarity, and other secrecy provisions. In between, various past practices have to be weighed against how we would want such issues to be handled in the future. Some clarification is in order, a task for CIC to address.

TOP

CASE NO. 9:
DEALING WITH CONSULTANTS

You are a visa officer at a mission overseas. One of your responsibilities is to deal with immigration lawyers and consultants. As part of this responsibility, you meet periodically with individual lawyers and consultants to discuss general issues of mutual concern. You are aware that the departmental policy does not allow discussion of specific cases. You appreciate that applicants represented by lawyers or consultants should not be given any advantages over those who are not.

At these meetings, however, the processing of specific cases will almost inevitably be raised as a means of clarifying general issues and identifying problems within your processing system. Although unintended, a form of special treatment is, in effect, often extended to applicants represented by lawyers and consultants.

In addition, you are aware that you are required to offer the same standard of service to both represented and unrepresented applicants. The overseas processing manual, however, sets out certain service standards for communications with lawyers and consultants but does not describe any similar standards in addressing queries sent directly by applicants. This has the effect of ensuring that closer attention is paid to the files of represented applicants.

Despite an official disclaimer to the contrary, you see a conflict in the system that produces an unfair advantage for applicants represented by lawyers or consultants. Do you do anything about it? What is the ethical issue here? How can it be resolved?

Summary of Responses (17 responses received)

General Consensus -- Respondents saw this case as primarily a management issue rather than an ethical one. It was unanimously agreed that equal service standards should apply to both represented and unrepresented applicants regardless of the perception created by meetings with lawyers and consultants and the vagueness of the overseas processing manual.

Dissent -- Some respondents felt that, although laudable, an equal service standard for both represented and unrepresented applicants was a pipe dream. Political considerations would always dictate against it.

Factors Considered

- The overseas processing manual is unclear with respect to service standards for unrepresented applicants.
- There are also no guidelines governing relations between lawyers and staff outside the office.
- An officer who processes applicants represented by a lawyer who is a close friend might pose an ethical dilemma.

Solutions Proposed

- Give serious attention to unrepresented applications to ensure that they

are dealt with as equitably and expeditiously as those represented by lawyers or consultants.

- Be transparent. Attempt to avoid even the perception of unequal processing standards.
- Ensure all applicants are made aware that the same service standards apply to all cases.
- Meetings with lawyers and consultants should be kept to a bare minimum; specific cases should not be discussed unless it is clearly in the interests of the program.

On May 29, 1998, an Operations Memorandum was issued in which it was clearly stated that all applicants should be treated equally whether or not they were represented by counsel. The specifics of processing standards for both represented and unrepresented applicants, however, were not addressed.

General Comment

This case produced a fairly uniform response -- this is a management issue, and equal service standards should apply to both represented and unrepresented applicants. There was an undercurrent of cynicism, however, as some believed that, although equal service standards were a nice goal, their implementation would always be plagued by external factors. Along with the values of professionalism, fairness and integrity, the value of equal treatment and a disdain for special consideration emerged as pre-eminent in this case.

TOP

CASE NO. 10:
DEALING WITH THE NON-PERFORMER

You are the supervisor of a unit within a large CIC. Working under your supervision is the spouse of one of the section managers.

Since the arrival of the spouse three months ago, you have noticed that his performance is not up to the standard in the unit. In order to maintain the usual level of productivity, you have had to redistribute the workload among employees. Aware of the problem early on, you had an informal chat with the spouse, asking how he found the work. He replied that it was an easy job and that he expected to continue working there for several years.

Your staff is having increasing difficulty "covering" for this employee's lack of output and cooperation. They are unhappy with the extra work and feel you are giving him preferential treatment because of his ties to management. Prior to this employee's arrival, the unit had always functioned very smoothly and cooperatively, but now low morale and bad feelings in the section are beginning to have a direct impact on the work.

Appraisal time, for both yourself and your employee, is fast approaching. While you do not report directly to the manager who is married to your employee, they are both very popular among the management staff. You feel concerned that a

bad appraisal for the employee may have repercussions on your own career.

What do you do? What are the ethical issues here?

Summary of Responses (21 responses received)

General Consensus -- The manager must give the employee an honest appraisal, regardless of the potential risk to his or her career.

Dissent -- One respondent preferred that the manager wait until the timing was better before doing anything. Another respondent did not see this as an ethical question so much as a management problem.

Factors Considered

- The employee is entitled to honest feedback.
- The manager must keep in mind what is best for the Department and the work unit, not what is best for his or her career.
- The supervisor is obligated to deal with the problem in a forthright manner.
- It is unethical to reorganize the workload among other staff who are performing well to compensate for the weaknesses of the poor performer.
- The supervisor may have made the situation worse by not saying anything before.

Solutions Proposed

- The supervisor is responsible for determining the causes of the employee's poor performance.
- The situation has to be discussed with the employee and it is necessary to prepare clear performance goals and objectives and to provide an honest and accurate appraisal reflecting the performance weaknesses.

This case is very similar to case no. 1 in the rate of response (23 vs 21 responses), in the solutions proposed, and in the values highlighted. The situation described in case no. 10 appears to be especially relevant to foreign service officers because their spouses are often hired to work in missions overseas. This situation, however, is not uncommon in Canadian offices.

General Comment

Professionalism emerged as the paramount value in this case study. The good of CIC should be placed ahead of any personal career considerations. The poorly performing employee must be dealt with according to established procedures and an honest appraisal should be given, regardless of the consequences. At the same time, there was a general feeling that any negative consequences, i.e., a poor appraisal for the supervisor simply because he or she did what was professionally required, would be unwarranted and, indeed, unethical. Honesty, transparency and impartiality are values that must be observed.

TOP

CASE NO. 11:
PROGRAM RESPONSIBILITY VS PERSONAL SAFETY

You are an officer at a very busy port of entry. You work front and centre in the processing of huge volumes of refugee claimants. You spend a considerable amount of time searching, fingerprinting and interviewing these people.

Quite by accident, the medical results for certain claimants have come to your attention after you have had contacts with them, and they reveal that some of these people have been suffering from highly contagious diseases. In accordance with established procedures, you are not formally advised of any medical results as your responsibility in each case is deemed to have ended.

You are obviously concerned for your own well-being, especially since the majority of refugee claimants are from Third World countries which Health Canada has officially determined to be "unhealthy."

You see your job as potentially dangerous to your health. What can you do? Does the integrity of the program warrant the risks you feel you must take? Is it ethical to place your own well-being first by keeping at arm's length as much as possible and doing the minimum? Why endanger yourself by your diligence when you know that the overwhelming majority of claimants will be accepted anyway?

Summary of Responses (15 responses received)

General Consensus -- It is necessary to inform your manager of what you have found out, in order to protect the health of the general public as well as your own.

Dissent -- One respondent felt that this information should not be divulged because the officer came by it accidentally, whereas the majority of respondents disregarded this and put public health concerns first.

Factors Considered

- Most know the risks when they become immigration officers at ports of entry, and if this officer cannot handle the risk, he or she should find another job. By accepting the position, you accept the risk.
- The *Immigration Act* obligates immigration officers to inform their managers of potential public health risks.
- It is more unethical not to say anything.
- We have the personal responsibility to ensure that we maintain our good health and that our vaccinations are kept up to date, etc., to protect ourselves against such risks.
- On the other hand, the employer has an obligation to protect staff as well

by providing the proper equipment and giving them as much information as possible.

Solutions Proposed

- Bring this situation to the attention of management with a view to having precautionary measures implemented, such as having the medical done before the interview.
- Ensure that the employer has provided staff with proper tools and equipment such as gloves and masks for situations such as these.
- Special procedures should be developed for situations such as undocumented refugee claimant processing.
- Ensure that this situation is discussed by the Safety and Health Committee and is brought to the attention of Health Canada. Ensure that information on contagious diseases and appropriate preventative measures is regularly provided to the ports of entry. Health Canada staff should be on regular duty at the busiest ports of entry.
- Keep your own vaccinations up to date and obtain regular check-ups.

General Comment

The consensus in this case was that the officer had a professional responsibility to advise management of the medical information received in order to protect the health of the general public as well as his or her own. The officer must not shirk his duties to avoid risk. The position demands a certain level of professionalism which must be respected. Effectiveness and accountability are other values in evidence here. At the same time, the officer is seen as having the right to express his or her opinion regarding the health risks involved, while management is expected to show respect for the individual employee by ensuring that all possible safeguards are in place.

TOP

CASE NO. 12: LACK OF ACCOUNTABILITY AND FISCAL RESPONSIBILITY

For the past six months, you have been acting manager of a division at regional headquarters. You are pleased with the fact that you have been able to lead an effective operation with limited resources. Through a lot of attention to detail, you have been able to stretch your budget to cover virtually all your requirements. In fact, as you examine your budget during the final quarter of the fiscal year, you see a distinct possibility of completing the year with a surplus.

Some of your fellow managers, however, are strongly advising you that if your operational and travel budgets are not spent by the end of the fiscal year, the budget given to you for the next year will be cut to reflect the amount of any surplus. You point out that the Department has issued a directive against indiscriminate year-end purchases and has, for example, imposed a December

31 deadline for the purchase of expensive information technology equipment. Your colleagues retort that these purchases can still be made if reviewed favourably by a committee and that the practice still goes on. You notice that many of them are now hurriedly booking trips and attempting to buy supplies, including thousands of dollars worth of technology purchases. This gives you the impression that, despite the Department's measures to promote greater fiscal responsibility, very little budgetary planning has gone into their proposed expenditures and the results will serve the short-term rather than the long-term needs of the Department. You are confronted with a situation where managers who spend their entire budget, no matter how they do it, are rewarded with a large budget the following year while managers who exercise restraint, demonstrate efficiency and produce a surplus are penalized with a subsequent budget cut.

In these days of downsizing and fiscal responsibility, you question the ethics of such a cultural mindset. What should you do? Do you attempt to spend your surplus needlessly? Or do you follow your conscience and temporarily save the taxpayer some money, knowing full well that this money may be squandered by someone else next year?

Summary of Responses (14 responses received)

General Consensus -- The right thing to do is to follow your own principles and be fiscally responsible, regardless of what other managers do or get away with.

Dissent -- One respondent took issue with what appeared to be a bias in the case in favour of the "ethical" manager (i.e., the one who did not spend the surplus) as opposed to the "unethical" manager (i.e., the one who spent it all), and stated it was more a case of different managers trying to balance long-term and short-term needs. The reality for managers today is that there will likely never be enough resources to cover everything, and that they have a duty to consider the needs of their staff.

Factors Considered

- It is important to follow your conscience.
- Smart spending should be consistent with both operational needs and fiscal responsibility.
- By being fiscally responsible, you set a good example for others.
- Better planning, both at the individual and at the corporate level, may help to alleviate some of these situations.
- There should be better incentives for managers to save money. Doing the right thing can be painful.
- There should be no rewards for those who spend their entire budget in order to ensure increased funds for the next year.

Solutions Proposed

- Analyze the budget allocation and savings realized during this fiscal year, and assess next year's budgetary needs and possible savings.
- Determine what the impact of a budget reduction could be in the next

year. The analysis should include a determination of whether spending funds this year could offset the impact of a reduction the following year.
- Ensure that such spending is consistent with objectives and priorities and not excessive as this will damage your credibility as a manager.

General Comment

Most respondents believed that fiscal responsibility was a value that must be respected. This does not mean that managers must be motivated principally by economic reasons and reduce their expenditures just for the sake of it. Budgets should be spent wisely. Financial planning should be upgraded so that annual budgets can more accurately reflect anticipated expenditures. In the present environment of downsizing and fiscal economy, budgets should not be spent simply to ensure that a similar amount of money is allocated the following year. Professionalism, honesty and accountability are values to be respected in this case.

TOP

CASE NO. 13: SPEAKING TRUTH TO POWER

You are an employee at a mission outside of Canada. Your office receives hundreds of applications for permanent residence from people currently in Canada or in distant third countries. Many of the former have spent only a few weeks or less in Canada and are now reluctant to leave; many of the latter are people from Third World countries or former Communist regimes who want to start a new life in Canada.

Your supervisor instructs you, in line with risk management practices, to waive all interviews for those applicants listing occupations as either engineers or systems analysts. He believes that, given the relatively high demand for these occupations, the overwhelming majority of these applicants will be accepted and therefore, selection interviews will be of little real value. Despite some expression of concern from the staff, your supervisor appears firmly committed to this position and is not prepared to alter his instructions.

You have been employed at the mission much longer than your supervisor, however, and past experience has shown that many cases could be problematic at first sight or too complex to waive. In the interests of program integrity, therefore, you believe that your supervisor should be clearly advised of the probable consequences of his course of action. You are reluctant to do so, however, as you are aware of your supervisor's stubborn commitment to this line and you know that any challenge to his authority will be reflected negatively in your appraisal.

What do you do? Do you remain quiet? If so, what are the consequences? Or do you speak up? If so, how do you speak up? What are the ethical issues here?

Summary of Responses (16 responses received)

General Consensus -- Advise your supervisor, either verbally or in writing, of your concerns in the most tactful manner possible. If your supervisor cannot be persuaded, however, you should accept your responsibility to adhere to his directive in a professional manner.

Dissent -- The visa officer is empowered to make his or her own decision regarding the processing of each case. Each case should be judged on its own merits. In problematic cases, the visa officer should either refuse to waive interviews or transfer them to the supervisor for processing.

Factors Considered

- You have more experience in this particular program than your supervisor; you therefore have good reason to express your views on a serious matter involving the delivery of the program.
- The responsibility for the decision to waive interviews is not yours, but the processing of each case is.
- Respect for your authority as a visa officer must be balanced against your respect for the authority of management.
- While the practice of risk management must be respected, program integrity must be equally respected.

Solutions Proposed

- Better lines of communication should be established between supervisor and staff.
- The rationale for management's decision to waive interviews for these categories of applicants should be made much more transparent to immigration section staff.
- The supervisor must adequately explain his or her reasoning in light of your expressed concerns.

See case no. 6, *Pressure to Issue Visas,* for a similar situation.

General Comment

The consensus here is that the employee should indeed speak up and express his or her concerns regarding the pitfalls of this particular directive. As in case no. 10, the good of the program should be placed ahead of any personal considerations. Professionalism, the right to express an opinion, and respect for the individual employee are values that are expected to be observed in this situation. At the same time, respect for authority emerges equally strongly with the employee expected to accede to the instructions if the supervisor cannot be persuaded otherwise.

TOP

CASE NO. 14:

POLICY VS ETHICS

You are an examining officer at a port of entry. You are interviewing a recently arrived passenger who is improperly documented. Although clearly an impostor holding a genuine but improperly issued passport along with an illegally obtained Canadian immigrant visa (IMM 1000), the passenger insists that he is the rightful holder of the documents and should be permitted entry.

Finally, after much questioning and a good deal of time has passed, he realizes that you are not going to grant him admission to Canada and then claims to be a refugee. When asked why he suddenly believes he is a refugee, he tells you to your face that he is only claiming refugee status because it is the easy way to get into Canada.

You are then expected to process him immediately and release him even though no address or identity documents have been provided. You have no knowledge at all of this person. You do not know whether he has any criminal convictions, whether he is running from the law, or whether he has a serious medical problem which could endanger the Canadian public. You do know that he has virtually admitted to you that he is not really a refugee.

Established policy is clear and you have no choice as to how to proceed. To you, however, this policy appears to conflict with program objectives and to have a seriously negative impact on the credibility of the refugee program. In addition, by appearing to reward the cunning and the devious at the expense of the needy, it conflicts with your own values as a public servant.

You are not prepared to contravene established policy, but you see this scenario repeating itself on a regular basis. You begin to question your suitability for this job. Can you reconcile your distaste for this procedure with your allegiance to the program? What are the ethical issues here?

Summary of Responses (15 responses received)

General Consensus -- Do your job as instructed but document these abusive cases and advocate a change in policy through existing mechanisms.

Dissent -- Some respondents flatly stated that you should resign if you cannot accept the policy. One respondent argued that the policy was actually in contravention of the *Immigration Act* and that all refugee claimants whose identity was in doubt should therefore be detained.

Factors Considered

- Although as an examining officer you are not responsible for refugee determination, you are responsible for bringing information to the attention of those who are.
- You cannot arbitrarily refuse to comply with policy directives simply because you disagree with them, no matter how repugnant.
- At the same time, it is necessary to maintain your sanity, integrity and well-being.

Solutions Proposed

- Fully document your case files and let those responsible make the decisions.
- Become more aware of how the system operates and how the procedures you find so distasteful are justified.
- Open a dialogue with management regarding this policy; become actively involved in reforming the system.

This case overlaps to some extent with the previous case in that it deals with opposition to a particular policy. In this particular case, the consensus is also that you should speak truth to power.

General Comment

Clearly, there is no desire to rebel against and refuse to comply with a policy that is seen as conflicting with the examining officer's personal values. Regardless of how such officers feel, they should not be running their own refugee program. While there is an undercurrent of "like it or leave it," most respondents believed that the officer should work within the system to bring about a change in policy more in keeping with his or her values. Respect for the individual and the right to express an opinion are values that are well served here. More than anything, however, loyalty and professionalism are seen as values to which the officer must adhere.

TOP

CASE NO. 15: SEXUAL HARASSMENT

You are a female immigration officer working in a small office. The manager has approached you on several occasions with inappropriate comments, mostly about your physical appearance. He has called you at your home late in the evening, obviously inebriated, inviting you to his residence. At a staff function, he touches you inappropriately.

You are intimidated and embarrassed about these advances. You confide in the deputy manager, who tells you good-naturedly that "boys will be boys," and advises you to give the manager more latitude because of his "drinking problem." She further advises you that if you make an issue of these "trivial" incidents, it will have consequences on your performance appraisal. She is therefore willing, for your sake, to forget this conversation ever took place.

You know that grievance procedures exist to address cases such as these and that it is government policy to protect you should you pursue such a course of action. Still, you are not sure what to do. Do you avail yourself of the mechanisms in place? What is the ethical thing to do?

Summary of Responses (16 responses received)

General Consensus -- Most respondents believed that you should avail yourself of the mechanisms in place and file a grievance.

Dissent -- A minority believed that you should attempt to resolve the issue through further discussions with mission management, including the Head of Mission. It was felt that existing mechanisms were either untrustworthy or too drastic. Others argued that the formal grievance procedure should be avoided and that you should go directly either to the Human Rights Commission or to the police.

Factors Considered

- The present situation is intolerable; some action must be taken.
- Your appraisal should not be considered in deciding what to do -- that can be dealt with later.
- Such harassment could be construed as sexual assault.
- The position of the deputy manager is inexcusable and works against the possibility of resolving the problem locally.
- The Head of Mission, however, is a possible alternative, as are staff relations counsellors.
- The formal grievance procedure is lengthy and bureaucratic.

Solutions Proposed

- The manager's harassment and the deputy manager's response to your complaint should be well documented.
- You should advise management as well as the Head of Mission of your feelings and your intention to proceed with a grievance.
- Avail yourself of the process to file a formal grievance.

General Comment

The ethical aspect of this case provoked no debate. It was agreed by all respondents that the situation was intolerable and that no concern at all was being shown for established values, such as professionalism and respect for the individual. Some action had to be taken regardless of the consequences, e.g., a poor appraisal for the officer. The debate really centred on whether existing mechanisms provided an adequate venue through which to take this action. Although a minority disagreed, the consensus was that existing mechanisms, i.e., the grievance procedure, were indeed adequate. This served to demonstrate a measure of confidence in and loyalty to the Department.

TOP

CONCLUSION

The Values and Ethics Initiative has demonstrated quite clearly that, despite a very painful period of downsizing, employees at CIC have not lost their commitment to a number of workplace values. Indeed, despite disillusionment and cynicism, CIC staff still adhere strongly to the traditional public service values of professionalism, honesty, fairness and respect for the law. If anything, the difficulties of the downsizing exercise may have heightened staff awareness of workplace values and contributed to a recognition of additional, more modern values, such as transparency, accountability, flexibility, and the right to express one's opinion.

The initiative also produced the hope that these departmental values will apply to all, regardless of level. Many respondents stated that management should set a clear example for all staff by respecting acknowledged values and by functioning within their constraints. It was also implied that this should not be a difficult task as the values advocated by CIC staff were reasonable.

Indeed, this initiative was treated very seriously by the many CIC employees who participated. There were no really "off the wall" cases or responses, nor were potentially controversial values promoted. The values espoused were those with which most staff could agree. There certainly does not appear to be a major conflict of values within CIC.

Many hundreds of employees across the Department participated in one aspect or another of this initiative. While some provided their own views directly to the Values and Ethics Steering Committee, most met in groups of varying sizes to discuss the dilemmas. These activities led not only to this collection of case studies, but they also allowed the participants to practice the resolution of workplace problems by seeking a common understanding of the right thing to do.

In terms of ethics, that is, putting these values to work, there were some differences in the approaches proposed. Although the values and goals were not in dispute, the actual workplace decisions varied somewhat in many cases. This variance, however, was not significant, except in case no. 3, *Compassion vs Program Responsibility*, which will require further attention. A great deal of commonality emerged with respect to doing the right thing.

The Values and Ethics initiative at CIC does not end with this publication. The importance of values and ethics will continue to be recognized at CIC. Training materials devoted to this subject are being developed for stand-alone use and for incorporation in numerous other training courses. New case studies may be sought and analyzed should changing circumstances in the workplace seriously test the values which we have identified so far. Other actions, such as the establishment of an impartial source of advice, are also under way. The process of acknowledging the significance of values and ethics at CIC will continue.

C&I-314-12-98
December 1998

The Department | Visitor Services | Immigrant Services | Refugee Services | Citizenship Services | Applications | News | Publications | Links

Home | Contacts | Search | Site Map | Français

Date Published: 1998 12

Important Notices

CAP SUR L'ÉTHIQUE

DILEMMES TOUCHANT LES VALEURS ET L'ÉTHIQUE AU SEIN DE CIC

TABLE DES MATIÈRES

Messages

Introduction

Les dilemmes

1. Problème concernant le personnel
2. Embauchage équitable
3. Compassion et responsabilité à l'égard du programme
4. Compassion et *Loi sur la protection des renseignements personnels*
5. Utilisation abusive des fournitures et de l'équipement
6. Pression exercée pour la délivrance d'un visa
7. Réduction équitable des effectifs
8. Retenir de l'information
9. Faire affaire avec des experts-conseils
10. L'employé non productif
11. Responsabilité à l'égard du programme et sécurité personnelle
12. Reddition de comptes et responsabilité financière insuffisantes
13. Parler franchement à ses supérieurs
14. Politique et éthique
15. Harcèlement sexuel

Nota : Les quinze cas génériques et leurs solutions ont été élaborés à partir des idées des employés et ne renvoient à aucun cas particulier de conduite déloyale. Le comité d'orientation sur les valeurs et l'éthique a consigné ses observations dans la section « Observations générales », à la fin de la description de chaque cas.

Conclusion

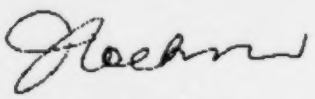
MESSAGES

Chers collègues,

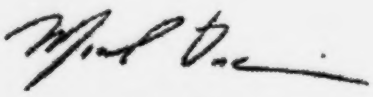
Nous sommes tous les deux heureux de vous présenter *Cap sur l'éthique*, le document qui est l'aboutissement de l'initiative sur les valeurs et l'éthique et le résultat de plus d'une année d'efforts du Ministère et de ses employés. C'est en novembre de l'année dernière que nous avons lancé cette importante initiative. Le degré de participation et de collaboration des employés a été impressionnant. Les membres du personnel au Canada et à l'étranger ont proposé plus de 150 cas présentant des situations complexes qui ne sont souvent pas traitées dans les lignes directrices du Ministère. Nous les avons réduits à 15 cas génériques et les avons soumis à tout le personnel en lui demandant comment il les résoudrait. Les réponses reçues sont présentées et analysées dans ce document.

Comme l'indique son nom, il s'agit d'un document d'orientation, d'un guide qui aidera les employés à trouver des réponses lorsqu'ils sont confrontés à une situation difficile. La publication de ce document représente une étape importante, mais n'est pas une fin en soi. L'initiative sur les valeurs et l'éthique, qui a déjà attiré l'attention d'autres ministères et universitaires, se poursuivra à mesure que de nouveaux cas, et les réflexions qu'ils suscitent, seront ajoutés à ce guide déjà très solide.

Enfin, nous souhaitons féliciter tous ceux et celles qui ont pris le temps de participer à cette oeuvre commune. C'est grâce à votre contribution que nous avons atteint de tels résultats. Nous aimerions tout particulièrement remercier Jeff Le Bane et son équipe, qui ont travaillé inlassablement à l'aboutissement de ce projet.



Janice Cochrane
Sous-ministre



Michel Dorais
Sous-ministre délégué

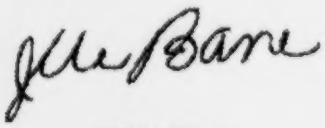
* * * * * * * * * * *

J'ai le plaisir de vous transmettre un exemplaire du document *Cap sur l'éthique*. Ce document est l'aboutissement de l'initiative sur les valeurs et l'éthique, une discussion à l'échelle du Ministère sur les façons dont nous prenons nos décisions, lancée il y a un an par CIC.

Tous les employés de CIC ont été consultés pour la préparation de ce document qui est le fruit d'un effort collectif, auquel les employés ont massivement participé, aussi bien à l'administration centrale que dans les bureaux au Canada et à l'étranger. Ce document est mis à la disposition du personnel de CIC comme un ouvrage de référence qu'il pourra consulter lorsqu'il aura à prendre une décision morale difficile.

Le document est un recueil de cas représentatifs exigeant une décision faisant appel à l'éthique, proposés par les employés de tous les niveaux. Il contient également des réponses, qui reflètent un consensus général et qui, encore une fois, ont été proposées par les employés. Dans la plupart des cas, ces réponses avaient de nombreux points communs et reflétaient une adhésion à des valeurs morales établies. Les cas nº 3, *Compassion et responsabilité à l'égard du programme*, et nº 8, *Retenir de l'information*, constituaient une exception. Je demande par conséquent à tout le personnel de réexaminer ces deux situations et de nous faire part de leur point de vue pour que nous puissions apporter des réponses plus concluantes. Veuillez transmettre vos réponses à l'adresse électronique suivante : NAT-Valeurs-Éthique.

J'aimerais profiter de cette occasion pour exprimer mes sincères remerciements à tous les employés pour leur remarquable participation à cette initiative. L'élaboration de *Cap sur l'éthique* n'aurait pas été possible sans eux.



Jeff Le Bane
Président
Comité directeur, Valeurs et éthique

HAUT

INTRODUCTION

Cette série d'études de cas est destinée à fournir des conseils sur quinze sujets qui intéressent les employés de CIC. Plus important encore, elle montre comment cerner et résoudre les problèmes au travail au moyen de discussions de groupe. Nous souhaitons que le présent document soit un outil de référence facile à consulter, mis à la disposition de tous les membres du personnel sur l'intranet de CIC, afin de les aider dans l'exercice quotidien de leurs fonctions, si difficiles puissent-elles être.

Cependant, avant d'aborder les études de cas proprement dites, il serait utile de revoir les raisons qui ont motivé la mise en oeuvre de ce projet, et comment il s'est déroulé.

POURQUOI SE SOUCIER DES DILEMMES?

Comme nous le savons tous, nous vivons en ce moment une période de grands changements dans les administrations gouvernementales du monde occidental. Les citoyens remettent de plus en plus en question le rôle que doivent jouer les gouvernements dans la société. Les attitudes changent, ce qui se traduit par de nouvelles priorités, de nouveaux modes de répartition des fonds et de nouveaux modes de prestation des services.

Pour bien traverser cette période, et continuer de servir les clients de façon rentable et professionnelle, les fonctionnaires doivent bien connaître la réponse aux questions suivantes : ce qu'ils sont, quelles sont les valeurs qu'ils défendent, ce que le public attend d'eux et ce que nous devons nous-mêmes attendre de chacun d'entre nous. Ces préoccupations sont au coeur même de La Relève, et de la plus haute importance pour les initiatives entreprises à ce titre.

Dans l'esprit de cette nouvelle façon de faire, CIC et d'autres ministères ont décidé d'adopter des méthodes de travail davantage axées sur la gestion du risque, ce qui veut dire que les employés, à titre individuel, seront de plus en plus responsables de la prise de décisions. La délégation peut donner de bons résultats. Les gestionnaires sont appelés à épauler et à conseiller les employés plutôt que de se borner à répartir des tâches; en contrepartie, la motivation, le rendement et la satisfaction au travail des employés augmentent. Mais pour déléguer des responsabilités, nous devons avoir confiance en l'intégrité des gestionnaires et de nos collègues. Il nous faut savoir que tous les employés assument la part de travail qui leur revient, et que nous endossons tous les mêmes valeurs et objectifs.

Les employés de CIC évoluent dans un environnement truffé de règlements : la *Loi sur l'immigration*, la *Loi sur la citoyenneté*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, les règlements ministériels et les notes de service sur les opérations (NSC). CIC a, en outre, un code de conduite qui traite de questions comme les conflits d'intérêts et le harcèlement sexuel. Ces règlements aident les employés dans leurs décisions quotidiennes. Souvent, les circonstances sont telles que les employés n'ont aucun mal à discerner ce qui est conforme à la loi et indiqué de faire, de ce qui ne l'est pas.

Mais il y a des zones d'**incertitude.** Par exemple, notre système d'immigration est codifié dans une grande mesure, mais beaucoup de choses sont laissées à la discrétion des employés. Devant certains incidents, il n'existe aucun règlement à invoquer, ou bien les règlements mêmes semblent contradictoires. Dans ces cas, le personnel doit faire preuve de discernement, et fonder son jugement sur les valeurs et l'éthique pratiquées au Ministère.

Nos **valeurs** au travail sont les normes qui régissent notre interaction avec nos clients et entre nous. Ces valeurs auxquelles nous adhérons comprennent le professionnalisme, l'honnêteté et l'équité. Par **éthique**, il faut entendre la manière dont nous mettons ces valeurs à contribution dans le processus de prise de décisions; autrement dit, **faire ce qui convient.**

Nos valeurs et notre éthique au travail devraient idéalement être en harmonie avec nos propres convictions et croyances afin que nous soyons à l'aise dans l'exécution de nos fonctions. Toutefois nos propres convictions et croyances ne doivent pas remplacer les valeurs et le code d'éthique du Ministère. En tant que fonctionnaires, devons avoir des valeurs et un code d'éthique à faire connaître au public et sur lesquels le public peut compter.

Tout ce que nous accomplissons à titre de fonctionnaires doit nécessairement être dicté par ces valeurs et ce code d'éthique [note 1]. C'est en quelque sorte le « mortier » qui nous unit. C'est lorsque nous nous trouvons dans des zones d'incertitude que nous devons le plus préciser nos valeurs et notre éthique ministérielles. Voilà qui nous a incité à mettre en branle un projet axé sur les dilemmes.

Il convient de noter que la nature du travail effectué par les employés de CIC se prête bien à ces « zones d'incertitude ». En effet, les employés de CIC au Canada et partout dans le monde doivent traiter avec des personnes de toutes cultures qui ont leurs propres traditions. Les décisions prises par les employés de CIC peuvent donc avoir d'importantes répercussions sur la vie des clients et de leurs familles. La nécessité de faire preuve de discernement est accentuée par le nombre considérable de décisions importantes que nous devons prendre.

Qui plus est, CIC se remet d'une période difficile de réduction des effectifs; les employés qui restent doivent faire face à des modifications importantes des opérations. Certains en sont encore désenchantés, voire amers.

Au vu de ce qui précède, on comprend qu'il n'aurait pas été utile d'instaurer plus de règlements, ou encore de demander à la haute direction de décider des valeurs à adopter. Ce qu'il fallait, c'était une approche partant de la base et fondée sur la collaboration, le travail d'équipe et la confiance. L'idée était d'aider les employés à trouver une orientation convenable, au lieu de leur imposer une optique et de les forcer à la suivre.

Quels dilemmes concrets le personnel a-t-il vus dans ces situations? Comment les collègues les auraient-ils résolus? La plupart des employés partageaient-ils les mêmes valeurs fondamentales et la détermination à prendre des décisions qui respectent le code d'éthique? À long terme, les employés prendraient-ils l'habitude de discuter au fur et à mesure des dilemmes pouvant surgir?

UNE INITIATIVE EN CINQ ÉTAPES

La préparation des études de cas a nécessité une phase préliminaire et cinq autres étapes, dont ce document constitue l'avant-dernière.

Les préparatifs ont débuté à la conférence des cadres de mai 1997, où on a discuté de la démarche à suivre et déterminé les objectifs de l'initiative. On a désigné un responsable pour le Ministère (Jeff Le Bane). Cette rencontre a été suivie, en octobre, de la conférence des cadres intermédiaires; un vidéo, produit à cette occasion, montrait comment des membres de diverses sections du Ministère discutaient franchement de dilemmes et illustrait l'appui manifeste de la haute direction. Les cadres intermédiaires étaient quelque peu sceptiques quant à l'utilité réelle et à la réussite éventuelle de cette initiative, mais étaient d'accord avec ses objectifs et l'approche convenue. Tous ont reçu une trousse de communication pour les aider à mettre le projet en branle.

Le lancement officiel du projet a eu lieu en novembre 1997, la première étape consistant à demander aux employés du Ministère de soumettre des cas. On acceptait la présentation individuelle de cas, mais on encourageait les employés à en présenter en groupe. Ces derniers doivent savoir ce que pensait leurs collègues pour déterminer s'ils sont sur la même longueur d'onde.

La réponse a été enthousiaste : environ 150 cas ont été soumis, certains étant le fruit de discussions collectives. Plusieurs grands thèmes se sont dégagés; certains reflétaient des dilemmes touchant clairement l'éthique (les plus courants étant la compassion par opposition à l'application des règlements, ainsi que les avantages pour le programme par opposition à une conduite et des procédures

laissant à désirer). Un certain nombre de cas traitaient de questions de gestion vues sous l'angle de l'éthique (comme le traitement non équitable, ou contraire à l'éthique, du personnel, et la pression exercée par les cadres supérieurs pour délivrer des visas lorsqu'il n'y a pas lieu de le faire). Quelques-uns abordaient des questions de politique sous l'angle de l'éthique, et seule une minorité n'avait trait ni aux valeurs ni à l'éthique.

À l'étape II, le comité d'orientation des valeurs et de l'éthique a fait un tri des cas soumis et n'a retenu que ceux qui étaient d'intérêt commun. Quinze cas génériques ont été produits à partir des cas présentés, sans qu'on puisse toutefois en identifier la source. Il s'agit en fait d'études de cas de nature essentiellement générale qui ne renvoient à aucun cas particulier de conduite déloyale.

Le coordonnateur des valeurs et de l'éthique a ensuite fait état de chaque cas soumis (sauf ceux, peu nombreux, qui ont été présentés sous le couvert de l'anonymat) et a indiqué si le cas faisait partie des cas génériques retenus et, sinon, pourquoi.

L'étape III a débuté en mars 1998. Les quinze cas génériques ont été remis à tous les employés, et on leur a demandé de fournir une réponse pour ceux qui avaient un certain rapport avec leur travail. Environ 250 réponses ont été reçues, qui allaient de quelques phrases à plusieurs pages et provenaient de bon nombre de ceux qui n'avaient pas présenté des suggestions de cas à l'étape I. L'intérêt pour cette initiative allait croissant.

On a de nouveau mis l'accent sur le travail d'équipe. Les réponses les plus valables ont d'ailleurs été le fruit de délibérations collectives de plusieurs employés. C'est en fait l'une des façons les plus efficaces de résoudre les problèmes en milieu de travail.

Au cours de l'étape IV, le comité a fait un résumé des réponses en vue de produire une série de cas génériques pouvant servir d'outil de référence permanent. Les réponses reçues montrent que les employés de CIC partagent indubitablement des valeurs communes, même s'ils peuvent ne pas les mettre à contribution de la même façon dans un cas précis. Ce qui ressort également de cet exercice, c'est que les employés de CIC sont disposés à discuter franchement et ouvertement des problèmes qu'ils rencontrent, et à prendre le temps d'y trouver des solutions afin que leurs collègues et le Ministère en bénéficient. Fait à noter, d'autres ministères, dont la Défense nationale, la GRC et Développement des ressources humaines Canada, ont déjà manifesté de l'intérêt pour cette initiative. C'est également le cas de plusieurs universités de l'Ontario et d'autres organismes non gouvernementaux.

On envisage de rédiger un énoncé de valeurs fondé sur ces études de cas et sur d'autres contributions à ce titre. Une analyse des réponses fournies donne à penser que les employés de CIC ont plusieurs valeurs professionnelles en commun. Parmi celles-ci, on note surtout le professionnalisme, l'honnêteté, l'équité, la loyauté, la confiance, l'efficacité, le respect de l'autorité, le respect d'autrui et le respect de la loi. Ces valeurs sont clairement réaffirmées dans le cadre de cette initiative; d'autres, moins usuelles, ressortent tout aussi nettement : la transparence, la responsabilisation, la souplesse et le droit d'exprimer son opinion.

On notera que ces valeurs se complètent et ne sont pas contradictoires. Par

ailleurs, tous les secteurs de CIC y adhèrent. Un aperçu des réponses montre qu'il existe peu de différences, somme toute, entre les divers secteurs du Ministère. Ainsi, les services chargés de l'exécution de la loi ont fourni des réponses semblables à celles des services exerçant des fonctions fort différentes

Deux cas devront être examinés plus en profondeur : il s'agit du cas no 3 (Compassion et responsabilité à l'égard du programme), qui a démontré la nécessité d'accorder plus d'attention aux dilemmes des employés recrutés sur place, et du cas no 8 (Retenir de l'information), qui montre qu'il faut porter une attention spéciale aux questions de transparence lorsqu'on répond aux demandes de renseignements provenant de l'extérieur du Ministère.

Au cours de la cinquième étape de l'initiative, des mesures de portée plus vaste seront prises. On est à mettre en place un mécanisme, sous la forme d'un médiateur ministériel, pour donner des conseils impartiaux et confidentiels aux employés qui rencontrent des dilemmes au travail. Les questions touchant les valeurs et l'éthique, ainsi que les études de cas, feront partie intégrante des initiatives de formation et de communication du Ministère. On assurera par ces mesures l'utilité à long terme du projet, plutôt que de se limiter à la seule résolution des quinze cas génériques.

UN ENGAGEMENT MANIFESTE

La publication de la présente série d'études de cas indique que le Ministère soutient pleinement les employés qui cherchent ensemble, aux problèmes rencontrés en milieu de travail, des solutions fondées sur des principes. Au sortir d'une réduction considérable des effectifs, le personnel de CIC est souvent appelé à prendre des décisions de nature très délicate. Cette initiative vise précisément à lui donner les moyens de prendre des décisions judicieuses, tout en sachant qu'il a l'appui de la haute direction.

Le Ministère s'attachera à éliminer toute perception de favoritisme ou de « deux poids, deux mesures » dans la prise de décisions. Il est essentiel de favoriser des valeurs et une éthique bonnes pour tous, pour les gestionnaires comme pour les employés de première ligne.

C'est une des préoccupations continuelles de CIC. La présente publication représente un pas dans la bonne direction, mais le processus visant à favoriser une conception commune des choses est virtuellement sans fin. C'est en soutenant ce processus que nous pourrons, nous l'espérons, immortaliser cette initiative et profiter des bienfaits durables qu'elle engendrera.

[1] Voir le document sur les initiatives entreprises en matière de valeurs et d'éthique au sein du gouvernement fédéral *De solides assises -- Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*, par John Tait, président (le document, le résumé et un guide de discussion sont offerts à l'adresse suivante : **http://www.ccmd-ccg.gc.ca/documents/ dmtf/introdmtf.htm**). Veuillez noter que ce groupe de travail a d'abord tenté de déterminer les problèmes concrets que devait affronter la fonction publique avant de tenter de cerner ses valeurs sous-jacentes.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 1 : PROBLEME CONCERNANT LE PERSONNEL

Vous êtes un employé dans un grand bureau de CIC. À la suite d'une réduction des effectifs, les ressources de votre section sont extrêmement limitées et on s'attend à ce que les employés travaillent de façon relativement autonome, avec seulement une surveillance minimale.

Depuis quelque temps, une collègue de votre section a pris des habitudes de travail plutôt douteuses. Elle arrive souvent plus d'une heure en retard, disparaît fréquemment de son bureau pendant de longues périodes, et prend presque toujours une période prolongée pour son repas et les pauses. La direction sait bien qu'il ne s'agit pas d'une employée modèle, mais n'a pas la moindre idée de l'ampleur de son manque de responsabilité.

Vous voulez que le bureau fonctionne de façon harmonieuse et que tous s'entendent raisonnablement bien. Vous voulez que cette personne assume sa juste part de la charge de travail. Cependant, vous ne voulez pas non plus que cette personne perde son emploi, car vous savez qu'elle est la mère monoparentale de 4 enfants. Vous l'avez donc avertie à deux reprises, discrètement, que son comportement vous dérangeait. Cependant, elle a refusé d'écouter les deux fois et a continué son manège impunément. En fait, son comportement est en train de nuire à l'atmosphère de la section. On dit qu'elle est protégée par la direction. Certains employés s'absentent parfois pendant des périodes prolongées en guise de protestation.

Plus le problème persiste, plus il semble s'aggraver. Que devriez-vous faire? Parler directement à la personne concernée n'a rien donné jusqu'à présent. Vous essayer de nouveau? Ou plutôt parler au gestionnaire, qui jusqu'à maintenant ne s'est pas beaucoup intéressé au problème? Jusqu'ici, les employés de la section ont hésité à « dénoncer » leur collègue. Cela vaudrait-il la peine? Ou est-ce que cela ne ferait qu'aggraver la situation? Quelle est la règle de conduite à adopter?

Résumé des réponses (23 réponses reçues)

Consensus général -- Il incombe au gestionnaire, avant tout, de résoudre ce problème. Toutefois, vous et vos collègues devez lui faire connaître la gravité de la situation.

Opinion dissidente -- Certains répondants étaient d'avis qu'il fallait d'abord en parler de nouveau à l'employée en privé ou en groupe, ou avertir le gestionnaire dans une lettre anonyme.

Facteurs à prendre en considération

- Il se peut que l'employée ait obtenu des autorisations d'absence, que son absentéisme découle de problèmes familiaux ou de santé ou que des

considérations humanitaires entrent en jeu.

- Des collègues de la personne en cause doivent participer à toute intervention auprès de la direction, car l'atmosphère de la section s'en ressent et le gestionnaire semble peu disposé à agir.
- Le problème, c'est la persistance de l'absentéisme, et non un cas en particulier où l'employée s'est absentée.
- S'en tenir strictement aux règles n'est pas professionnel.
- Le problème est amplifié par la réduction des effectifs, de nombreux employés croulant littéralement sous le travail.
- Il ne faut pas que vous et vos collègues donniez l'impression de vous liguer contre l'employée visée.
- Il faut respecter la vie privée de l'employée.
- Ce problème peut être résolu différemment par des gestionnaires, selon leur style de gestion.

Solutions proposées

- Tout d'abord, vos collègues et vous devez discuter de la situation en vous concentrant sur les faits.
- Il convient ensuite d'en aviser la direction (peut-être au moyen d'un porte-parole).
- Le gestionnaire peut choisir d'intervenir directement, ou encore indirectement (en favorisant l'esprit d'équipe, en fournissant des renseignements sur le réaménagement des horaires de travail et les programmes d'aide aux employés, etc.)
- Le personnel doit être informé que le problème a été pris en compte et que la vie privée de l'employée doit être respectée.
- Si le gestionnaire n'intervient pas ou n'explique pas la situation aux employés de la section, ces derniers peuvent désigner un porte-parole qui abordera la question avec une des personnes suivantes (selon le cas) : l'employée, le supérieur du gestionnaire, les Ressources humaines (p. ex. Relations de travail), le médiateur ou le syndicat.

Voir le cas no 10 : *L'employé non productif,* qui décrit une situation analogue.

Observations générales

Des quinze études de cas, c'est celle pour laquelle nous avons reçu le plus de réponses. On s'entendait pour dire qu'il fallait chercher à éliminer l'atmosphère malsaine qui minait le moral des employés. Des valeurs traditionnelles (comme le professionnalisme, l'intégrité et l'équité) étaient en jeu, et il fallait les respecter. Parallèlement, on a jugé qu'il revenait à la direction de régler la situation, et d'agir de façon à respecter les droits de la personne visée. Afin d'éliminer toute perception de favoritisme, la direction se devait d'améliorer la communication avec ses employés et montrer du respect pour des valeurs telles que la transparence et la responsabilisation.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 2 : EMBAUCHAGE ÉQUITABLE

Pour combler temporairement un poste devenu vacant de façon inattendue, le bureau d'immigration A avise tous les employés du bureau d'immigration B qu'un poste est disponible pour une affectation intérimaire au niveau PM2 (agent subalterne). Les exigences du poste en ce qui concerne l'expérience correspondent aux exigences que bien des employés du bureau d'immigration B remplissent déjà.

Cependant, la direction du bureau d'immigration B, voulant qu'il y ait un concours équitable, fait savoir qu'il n'affectera aucun employé si le bureau d'immigration A n'établit pas de liste d'admissibilité (évaluation du mérite).

Plutôt que d'établir une telle liste, le bureau d'immigration A décide de combler le poste en offrant simplement un contrat d'une durée de six mois à un employé nommé pour une période déterminée du bureau d'immigration B. Ce contrat n'entrera en vigueur que lorsque le contrat actuel de l'employé nommé pour une période déterminée avec le bureau d'immigration B prendra fin. Fait à noter, l'employé nommé pour une période déterminée est un proche parent d'un gestionnaire d'un autre bureau régional.

Les employés du bureau d'immigration B ont le sentiment que tout l'exercice a été exécuté de façon non équitable. Quelles valeurs de l'éthique de travail sont en jeu? Quels sont les problèmes d'ordre éthique dans ce cas? Que faudrait-il faire pour éliminer le sentiment d'injustice?

Résumé des réponses (15 réponses reçues)

Consensus général -- Il devrait y avoir un concours public, peut-être simplifié, fondé sur le mérite.

Opinion dissidente -- Aucune.

Facteurs à prendre en considération

- Il ne faut pas adopter une façon de faire, puis changer de cap -- il faut planifier à l'avance.
- Le sentiment de favoritisme nuit à l'atmosphère de travail.
- Au terme d'une compression des effectifs, il y a encore moins de possibilités de promotion, de perfectionnement ou de modification des fonctions; ces possibilités devraient donc être offertes d'abord aux employés du bureau concerné.
- Quelquefois, il faut agir vite pour des raisons d'ordre opérationnel, malgré un lourd processus de dotation.
- Les gestionnaires doivent unir leurs efforts, et non se chercher querelle.
- Il faut préserver le principe du mérite.
- Un grief peut être déposé contre le processus de dotation décrit ci-

dessus, ce qui va à l'encontre des intérêts de tous.

Solutions proposées

- Dresser à l'avance une liste d'admissibilité selon le mérite (qui serait revue par les Ressources humaines).
- Recourir au besoin à des évaluations du mérite et à des entrevues informelles plutôt qu'à des concours officiels afin de gagner du temps.
- Lorsque c'est impossible, la direction devrait expliquer les raisons qui ont motivé sa façon d'agir, et préciser comment elle procédera à l'avenir.
- Si le personnel estime qu'il y a injustice, il doit le faire savoir clairement à la direction.

Observations générales

Ce cas n'a pas porté à controverse. En réalité, les répondants étaient unanimes quant au fait qu'il fallait tenir un concours public fondé sur le mérite. Beaucoup ont invoqué des valeurs traditionnelles (comme l'intégrité, l'équité et la confiance) en critiquant tout le processus d'embauche décrit. On a fréquemment fait allusion à la transparence et à la responsabilité de la direction lorsqu'on a proposé des façons d'éviter qu'une situation semblable ne se répète.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 3 : COMPASSION ET RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD DU PROGRAMME

Vous êtes un employé recruté sur place (ERP) de la section d'immigration d'une mission canadienne dans le pays X.

Vous avez dans ce pays un grand ami, que vous connaissez depuis plusieurs années. Ce dernier a une bonne instruction, de bonnes manières et ne craint pas le travail, mais il n'a pas d'emploi et n'en aura jamais parce que son père a quitté le pays X illégalement et s'est enfui aux États-Unis à titre de réfugié. Sa famille du pays X (sa mère et trois frères et soeurs) subvient à peine à ses besoins avec le petit montant que leur envoie le père chaque mois.

Évidemment, votre ami veut aller rejoindre son père aux États-Unis afin d'améliorer le sort de sa famille dans le pays X. Il présente une demande de visa américain à plusieurs reprises, mais il essuie toujours un refus. En désespoir de cause, et malgré le fait que vous le lui déconseilliez, il présente une demande de visa canadien de visiteur à votre bureau, espérant trouver le moyen d'entrer aux États-Unis à partir du Canada. Lors de son interrogatoire, il réussit malgré tout, par des déclarations trompeuses et en jouant bien son jeu, à convaincre l'agent des visas qu'il est un visiteur de bonne foi. La demande de VCV est donc approuvée.

Que faites-vous? Vous savez que votre ami n'a pas l'intention de revenir au pays X. Vous taisez-vous, ou est-ce que, dans l'intérêt du programme, vous informez l'agent des visas des intentions réelles de votre ami, et détruisez ses chances (et celles de sa famille) d'améliorer son sort?

Résumé des réponses (15 réponses reçues)

Consensus général -- Les répondants étaient partagés quant à savoir s'il fallait informer l'agent des visas ou se taire.

Position A : Informer l'agent des visas

- Aviser l'agent des visas des faits portés à votre connaissance et des soupçons que vous avez.
- Il faut, par respect pour la vérité et pour l'employeur canadien, que la responsabilité à l'égard du programme prévale dans ce cas.
- La perte du respect de la famille et des collègues de l'ami en question, notamment, est le prix à payer, éventuellement, pour occuper ces fonctions.

Position B : Se taire

- La machine est déjà en marche, et il ne revient pas à l'employé recruté sur place (ERP) d'y mettre son grain de sel.
- Il existe des motifs de compassion. Si le demandeur de visa est une bonne personne, il ne sera pas un fardeau pour le Canada.
- Les conséquences découlant d'un refus de divulguer les faits seront moins graves que si l'on informe l'agent des visas et que des mesures sont prises, lesquelles pourraient mener à une revendication du statut de réfugié coûteuse ou mettre en danger la famille du demandeur et les relations qu'entretient l'employé recruté sur place avec cette famille.

Autres facteurs à prendre en considération

- Les employés devraient éviter de s'immiscer dans le processus d'approbation d'une demande d'un ami et, si possible, faire savoir au gestionnaire qu'il n'est pas dans leur intérêt d'y prendre part, avant même que la demande soit soumise.
- Il faudrait inciter votre ami à dire la vérité et le décourager de présenter une demande de visa de visiteur s'il n'est pas de bonne foi.
- Certains répondants étaient d'avis que les ERP chargés de tâches administratives étaient moins tenus de faire part de leurs doutes sur la véracité des faits que les agents, qui sont responsables du respect du processus.

Solutions proposées

- Il faut évaluer les demandes au cas par cas, comme suit :

- Si l'on détient des faits probants, y compris des preuves de mauvaise conduite ou des données indiquant une activité criminelle non équivoque, il faut informer l'agent des visas, qui décidera ce qu'il faut faire. L'agent des visas devrait respecter et soutenir l'employé qui doit prendre une décision difficile.
- Il est difficile de connaître les intentions de votre ami. Si vos doutes ne sont pas fondés, il serait mieux de garder le silence et de laisser le processus d'obtention du visa suivre son cours.
- Avant de prendre une décision, consultez une tierce personne, comme un agent qui ne joue aucun rôle dans cette affaire ou un médiateur du Ministère.

Observations générales

Cette étude de cas, plus que toutes les autres, a donné lieu à tant de réponses contradictoires qu'il a été difficile de réaliser un consensus. Bien que les réponses aient été partagées à peu près à parts égales entre les deux options, certaines valeurs communes ont ressorti, comme l'intégrité, la loyauté et la confiance. Il convient de garder à l'esprit, quand des cas semblables se produisent (ce qui pourrait arriver souvent), qu'ils ne seront pas en tous points identiques. Partant, certains répondants ont indiqué qu'il fallait évaluer chaque cas individuellement. Certains facteurs précis peuvent influencer la décision de l'employé recruté sur place, et le faire pencher vers l'une ou l'autre option; par conséquent, un employé doit faire preuve, autant que possible, d'ouverture d'esprit lorsqu'il se trouve face à un dilemme semblable. L'importance de la souplesse est peut-être plus évidente ici que dans toutes les autres études de cas.

Cette étude de cas met en évidence les défis auxquels sont confrontés les employés recrutés sur place, dont certains peuvent n'être résolus qu'au cas par cas ou en fonction du pays concerné. On a demandé à la direction de CIC d'envisager de prendre des mesures précises pour aider les employés recrutés sur place à cerner et à résoudre de tels dilemmes.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 4 : COMPASSION ET *LOI SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS*

Vous êtes un employé de la Direction générale de l'exécution de la loi et vous avez accès à de nombreux cas comportant des investigations et des renvois.

Un cas en particulier concerne un résident permanent du Canada ayant commis un crime avec violence. Cette personne a subi un procès en règle, a été reconnue coupable et a été condamnée à une peine d'emprisonnement de courte durée. Elle a également fait l'objet d'une mesure d'expulsion du Canada à exécuter à la fin de sa peine d'emprisonnement.

Quelque temps après la sortie de prison de l'intéressé, la famille de la victime,

craignant une récidive, s'informe auprès de CIC si cette personne a bel et bien été renvoyée du Canada. Cette demande d'information aboutit finalement à votre bureau.

Étant donné les dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, vous savez que les employés de CIC ne peuvent communiquer des renseignements sur l'état d'une mesure de renvoi. Selon la loi, vous n'avez que le droit de confirmer qu'une telle mesure a été ordonnée.

Cependant, à cause de vos fonctions, vous savez que la personne qui a fait l'objet d'une mesure d'expulsion est encore au Canada parce qu'elle ne peut obtenir un document de voyage valide.

Que faites-vous? Est-ce que vous retenez l'information en invoquant la *Loi sur la protection des renseignements personnels?* Les membres de la famille ont-ils le droit de savoir la vérité? Est-ce que vous faites fi de la Loi et est-ce que vous informez la famille en dehors du cadre de votre travail? Quelle est la règle de conduite à adopter?

Résumé des réponses (17 réponses reçues)

Consensus général -- La plupart des répondants ont indiqué que la *Loi sur la protection des renseignements personnels* devait avoir préséance dans tous les cas pour les employés de CIC. Ces derniers pourraient, cependant, renvoyer la famille à d'autres autorités compétentes afin d'obtenir de l'information.

Opinion dissidente -- Certains répondants étaient d'avis que l'on devait laisser entendre de façon assez claire (par contact visuel ou langage corporel) que la personne visée était toujours au Canada.

Facteurs à prendre en considération

- Les employés sont tenus de respecter la loi.
- En ne respectant pas la *Loi sur la protection des renseignements personnels,* on créerait un dangereux précédent qui permettrait aux fonctionnaires de décider quelles parties de la loi appliquer ou ne pas appliquer.
- S'il y a risque sérieux pour la sécurité de la population canadienne, l'employé pourrait proposer que l'individu soit détenu jusqu'à son renvoi.

Solutions proposées

- On devrait expliquer à la famille en quoi consistent les dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels.*
- On pourrait déférer la famille à une tierce partie (comme la police).

Observations générales

Les répondants se sont entendus pour dire que la *Loi sur la protection des renseignements personnels* devait prévaloir et être respectée. Cependant, on sentait également qu'il ne fallait pas empêcher la famille de la victime de savoir

si l'auteur du crime avait ou non été renvoyé; il faudrait peut-être envisager d'autres moyens ne contrevenant pas à la Loi. Comme il n'est permis en aucun cas d'enfreindre la Loi, le professionnalisme et le respect de la loi l'emportaient nettement ici.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 5 : UTILISATION ABUSIVE DES FOURNITURES ET DE L'ÉQUIPEMENT

Vous êtes un adjoint administratif nouvellement nommé à la Direction générale ABC. Pendant un certain temps, vous vous apercevez que la réserve de fournitures baisse constamment, même si vous vous efforcez de la garder bien garnie. Le problème est particulièrement marqué au cours de la période du retour à l'école, au début de septembre. Vous pensez que vos collègues rapportent des fournitures à la maison pour leur usage personnel.

Vous savez que le fait de prendre des fournitures pour des fins autres que le travail est contraire au règlement. Cependant, vous hésitez à signaler le problème étant donné que les fournitures qui manquent sont en grande partie des stylos et des blocs-notes.

Cependant, après un certain temps, vous vous rendez compte que des articles plus coûteux, comme des agrafeuses, des ciseaux, des calculatrices, des reliures à feuilles mobiles et des disquettes disparaissent à un rythme de plus en plus rapide. Vous vous apercevez également que la photocopieuse est souvent utilisée, de toute évidence à des fins autres que le travail.

Où établir la limite? Faut-il en établir une? La Direction générale devrait-elle appliquer les règlements de façon rigoureuse? Quelle est la règle de conduite à adopter?

Résumé des réponses (21 réponses reçues)

Consensus général -- La plupart des répondants ont vu là une simple question de gestion plutôt que d'éthique. La majorité d'entre eux s'accordaient pour dire qu'il fallait mettre un terme à ces abus par des mesures correspondant à la gravité de la situation.

Opinion dissidente -- Plusieurs répondants se voyaient mal dans le rôle d'« enquêteur », ou n'étaient pas à l'aise avec le fait de devoir fouiller les employés qui quittent leur bureau. D'autres s'inquiétaient des répercussions néfastes que ces mesures (par lesquelles tous seraient traités comme d'éventuels voleurs) auraient sur l'atmosphère de travail.

Facteurs à prendre en considération

- Ce cas soulève un problème courant : la mauvaise utilisation des biens

publics.

- On a une responsabilité d'ordre moral de s'assurer que l'argent des contribuables n'est pas utilisé abusivement. Un répondant a dit : « Cela ne sert à rien de perdre du temps à réfléchir à l'éthique; il faut insuffler aux gens la crainte de Dieu. »
- La confiance entre également en jeu; les employés ne devraient pas faire une utilisation abusive des biens de leur employeur.
- On peut prendre des mesures non réprobatrices pour améliorer la situation, comme envoyer une note par courrier électronique à tout le personnel pour lui rappeler la nécessité de l'honnêteté et de la confiance, ou réduire le stock d'articles mal utilisés et ranger les fournitures dans un lieu bien à la vue.
- Voici des mesures plus corsées (mais qui pourraient avoir un effet négatif sur l'atmosphère du bureau) : faire signer un formulaire pour toutes les fournitures prises, déléguer une personne pour remettre les fournitures aux employés et mettre les articles sous clé.
- Si le problème touche l'ensemble du service, on ne devrait pas punir une personne pour donner l'exemple aux autres.
- Il peut exister des différences culturelles quant à la façon d'utiliser les fournitures et l'équipement de bureau.
- Il pourrait être justifié que certains employés quittent le bureau en rapportant des fournitures (p. ex. s'ils doivent travailler à la maison).
- Un nouvel adjoint administratif a besoin de l'aide de son superviseur pour composer avec ce problème.

Solutions proposées

- Aviser le personnel de cette utilisation abusive.
- Instituer un contrôle plus rigoureux (mais qui convienne à la situation) des fournitures et du matériel.
- Envisager d'imposer des frais pour l'utilisation du matériel de bureau à des fins personnelles.
- Si les gestionnaires continuent de faire une utilisation abusive des fournitures et du matériel, en aviser leurs supérieurs.

Observations générales

Tous les répondants ont admis les valeurs de l'intégrité et de la confiance dans leurs réponses à cette étude de cas. Ils ont tous indiqué que les fonctionnaires doivent agir de façon professionnelle et ne pas faire une utilisation abusive des biens publics. Dans l'ensemble, cette étude de cas a été perçue comme une question de gestion, l'accent étant mis sur l'éthique au travail, c'est-à-dire la meilleure façon d'appliquer ces valeurs.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 6 :

PRESSION EXERCÉE POUR LA DÉLIVRANCE D'UN VISA

Vous êtes un agent des visas dans une mission où il se présente beaucoup de visiteurs.

Avant de procéder à vos entrevues quotidiennes, on vous appelle dans le bureau de l'ambassadeur, qui veut discuter d'une certaine demande de visa d'une étudiante. Cette demande concerne la nièce du chef du Protocole du pays hôte. L'ambassadeur vous informe que c'est le chef du Protocole à l'ambassade qui s'occupe des visas des fonctionnaires canadiens qui veulent se rendre dans ce pays et qu'il participe aux préparatifs d'une visite au pays du ministre canadien des Affaires étrangères et du Commerce international. L'ambassadeur signale qu'il est dans l'intérêt du Canada que vous délivriez l'autorisation d'étude et le visa d'admission.

Après une étude approfondie des renseignements au dossier, vous constatez que la soeur de la requérante a obtenu un visa d'étudiant délivré par votre prédécesseur il y a six mois. À son arrivée au Canada, elle a présenté une revendication du statut de réfugié, ce qui signifie une dépense de dizaines de milliers de dollars pour les contribuables canadiens. Il est fort probable que la requérante fasse la même chose.

Que faites-vous? Quelle est la règle de conduite à adopter?

Résumé des réponses (13 réponses reçues)

Consensus général -- Les répondants, dans l'ensemble, étaient d'avis que l'agent des visas devait juger du bien-fondé du cas qui lui était soumis, et ne pas se laisser indûment influencer ou intimider par le chef de mission.

Opinion dissidente -- Certains répondants ont indiqué que si le superviseur de l'agent appuyait la requête du chef de mission, l'agent devait demander au superviseur de délivrer lui-même le visa. D'autres ont dit que, s'il leur fallait céder aux pressions du chef de mission dans pareil cas, ils veilleraient à ce que des notes détaillées soient versées au dossier pour expliquer le motif de la délivrance du visa. Enfin, un répondant estimait que le cas devait être déféré à l'administration centrale (AC), pour qu'elle prenne une décision.

Facteurs à prendre en considération

- La décision peut avoir une influence sur les relations bilatérales avec le pays visé, et il existe peut-être d'autres raisons (non connues de l'agent des visas) de délivrer un visa; par conséquent, ce cas devrait être examiné attentivement par le chef de mission et l'administration centrale.
- C'est l'agent des visas qui est investi de l'autorité légale et définitive de délivrer ou non un visa, peu importe ce qu'en pense le chef de mission.
- Il est important d'entretenir de bonnes relations de travail avec le chef de mission; c'est pourquoi l'agent devrait discuter de ce cas avec lui et lui faire part des raisons de sa décision.
- Il ne faut pas informer l'oncle de la requérante (le chef du Protocole du

pays hôte) de la suite donnée à la demande de visa.

Solutions proposées

- L'agent devrait examiner ce cas avec le chef de mission et lui faire part de sa décision.
- Il peut consulter l'administration centrale pour s'assurer qu'elle est au fait du dossier et qu'elle connaît sa décision.
- Si l'agent décide de ne pas délivrer de visa, l'administration centrale peut envisager de délivrer un permis ministériel.

Observations générales

Le consensus, dans ce cas, était que l'agent des visas devait faire preuve d'intégrité et de professionnalisme et ne pas se laisser influencer par le chef de mission dans l'examen de la demande de visa. Le respect de l'autorité a également été mis en valeur. Dans le cas qui nous occupe, c'est l'agent des visas qui était investi de l'autorité légale de délivrer ou non le visa, et cette décision devait être respectée par le chef de mission. Parallèlement, les répondants ont reconnu qu'il fallait respecter l'autorité dévolue au chef de mission au sein de l'ambassade. Plusieurs répondants ont indiqué que l'agent des visas devait être disposé à consulter d'autres personnes, compte tenu de l'intérêt considérable que portait le chef de mission à ce dossier. Dans l'ensemble, cependant, les répondants étaient d'accord pour dire que le chef de mission avait dépassé le cadre de ses responsabilités en exerçant des pressions pour qu'un visa soit délivré.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N° 7 : RÉDUCTION ÉQUITABLE DES EFFECTIFS

La réduction des effectifs du ministère X est terminée. La plupart des employés dont les postes ont été éliminés ont accepté les forfaits de cessation d'emploi qui leur ont été offerts et ont quitté leur poste volontairement.

Cependant, l'exercice ne s'est pas fait sans heurts. De nombreux employés qui s'attendaient à recevoir des forfaits de cessation d'emploi ont vu leur demande refusée parce qu'il n'était pas réaliste d'éliminer leur poste. Il a même été impossible de remplir certains engagements pris envers certains employés.

Cependant, un certain cadre a reçu un forfait même si son poste n'a pas été éliminé, et la nouvelle s'est répandue rapidement. Il y a donc eu un écart à la règle, pour ne pas dire un passe-droit, en ce qui concerne le départ de cet employé.

Parallèlement, certains autres gestionnaires dont les postes ont réellement été éliminés, mais qui ne désiraient pas quitter leur poste immédiatement, ont reçu une « affectation spéciale » jusqu'à la date où cela leur convenait davantage

d'accepter leur forfait et de quitter le Ministère. Cet avantage n'a pas été offert à des employés d'autres niveaux.

De plus, un certain nombre de gestionnaires qui se sont prévalus de la Prime de départ anticipé (PDA) ou du Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) ont eu tôt fait d'être rappelés au travail au Ministère d'une façon ou d'une autre. Cela a été perçu comme une injustice étant donné que les perspectives de promotion des autres employés en ont été restreintes. Cela a également empêché de procéder à une restructuration du Ministère dans le but de répartir équitablement le travail. Pourquoi faire la promotion de la PDA ou du PERA si l'on doit maintenir le statu quo?

Étant donné la façon dont on a procédé, quels problèmes peuvent découler de cet exercice de réduction des effectifs? Quelles sont les valeurs de l'éthique du travail en jeu et comment devraient-elles intervenir dans un exercice de réduction des effectifs?

Résumé des réponses (14 réponses reçues)

Consensus général -- Tous les répondants étaient d'avis qu'il y avait eu écarts à la règle pour favoriser la haute direction. Ces gestes témoignaient d'un ensemble de valeurs discutables; cette conduite était injuste et déloyale envers tout le personnel.

Opinion dissidente -- Aucune.

Facteurs à prendre en considération

- L'ensemble de ces gestes va à l'encontre d'un traitement équitable et juste de tout le personnel.
- La haute direction semble avoir vu d'abord à ses propres intérêts.
- La direction n'a tenu aucun compte des conséquences de ses gestes sur le moral et la motivation du personnel.
- Il s'est installé une ambiance de travail malsaine, marquée par une baisse du moral et une absence de motivation.
- Malgré la réduction des effectifs, la charge de travail est demeurée la même. Le recrutement de certains nouveaux gestionnaires peut donc se justifier dans certaines circonstances.
- On peut cependant mettre en doute, sur le plan de l'éthique, le recrutement d'un plus grand nombre d'employés contractuels.

Solutions proposées

- Il faut faire preuve d'une plus grande transparence dans tout exercice de réduction des effectifs.
- Il faut rappeler à la direction qu'elle est tenue d'accorder un traitement égal à tous les employés.
- Il faut également envisager le dépôt d'un grief auprès des personnes compétentes.

Observations générales

Le présent cas n'a suscité ni controverse, ni réponses contradictoires. Les répondants ont affirmé unanimement que cet exercice de réduction des effectifs avait été exécuté injustement. Les valeurs traditionnelles avaient été bafouées. En déplorant l'absence de valeurs telles l'équité et la confiance, les répondants témoignaient de l'intérêt toujours porté à celles-ci. Les solutions proposées ont fait également ressortir de façon manifeste l'importance attachée à la transparence et à la responsabilisation.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 8 : RETENIR DE L'INFORMATION

Vous êtes un employé de CIC à l'administration centrale. Vous recevez une lettre d'un député. Celui-ci formule une demande de renseignements dans des termes imprécis et différents de ceux qu'utilise le Ministère. Cependant, vous pensez bien comprendre ce que le député veut savoir et vous préparez une réponse exacte et détaillée en fonction de ce que vous croyez être sa demande.

Cependant, après avoir examiné l'ébauche de votre réponse, votre gestionnaire vous demande de supprimer certaines parties renfermant de l'information qui n'est pas demandée précisément par le député. Vous répliquez que le député a bel et bien demandé cette information, mais dans des termes autres que le jargon du Ministère. Votre gestionnaire répond que l'information en question nuit à l'image du Ministère et qu'elle sera retenue si elle n'est pas expressément demandée. Votre argument selon lequel la réponse amputée de certains éléments équivaut à tromper le Parlement la laisse indifférente.

La conduite de la gestionnaire est-elle conforme à l'éthique? Quelle conduite adoptez-vous?

Résumé des réponses (12 réponses reçues)

Consensus général -- La plupart des répondants étaient d'avis que la règle de conduite adoptée par la gestionnaire n'était pas tout à fait loyale, mais qu'elle ne justifiait pas la prise de mesures formelles. Il fallait néanmoins respecter l'autorité de la gestionnaire. D'un ton cynique, la majorité des répondants ont indiqué qu'une telle conduite était enracinée et endémique et qu'elle était susceptible de se perpétuer, compte tenu de la nature actuelle de la fonction publique.

Opinion dissidente -- Certains répondants ont suggéré qu'il fallait refuser de produire la réponse pour des raisons d'ordre moral. C'est plutôt la gestionnaire qui devait assumer cette responsabilité. D'autres ont proposé d'éviter le problème en communiquant avec le bureau du député pour obtenir des précisions.

Facteurs à prendre en considération

- Vous êtes persuadé que le député demande vraiment les renseignements que vous avez indiqués dans l'ébauche de votre réponse et que le fait de supprimer certaines parties serait trompeur.
- Il faut toutefois être ouvert à l'opinion de votre gestionnaire et respecter son expérience.
- Votre gestionnaire peut en savoir plus que vous à propos du cas et de l'image que veut donner le Ministère en répondant à cette demande de renseignements.
- Cette situation ne pose pas un grave problème s'il s'agit d'un cas isolé. La multitude des cas de cette nature pourraient toutefois révéler un problème important entre le gestionnaire et l'employé.

Solutions proposées

- Rédiger un dossier sur votre désaccord avec la demande de rétention de renseignements particuliers exprimée par votre gestionnaire.
- Demander que votre gestionnaire donne ses instructions par écrit.
- Vous conformer à la demande de votre gestionnaire, mais conserver une copie de l'ébauche de votre réponse dans vos dossiers.

Observations générales

De toutes les études de cas génériques, celle-ci a suscité le plus de cynisme. Bien qu'on s'entendait pour dire que l'intervention de la gestionnaire était contraire à l'éthique, cette intervention a été perçue comme étant entièrement conforme à la pratique consistant à ne pas révéler tous les aspects d'une situation et à formuler constamment des réponses sous un angle positif. Un grand nombre de répondants ont laissé entendre qu'il serait naïf de s'attendre à un autre comportement, compte tenu de la nature actuelle de la fonction publique. Personne ne préconisait un changement véritable dans la façon de faire les choses. Bien que les valeurs traditionnelles du professionnalisme et de l'intégrité étaient reconnues, d'autres valeurs tels le respect de l'autorité et la souplesse ont prédominé dans ce cas.

Compte tenu du malaise suscité par ce cas, d'autres considérations devront faire partie du débat épineux opposant transparence et confidentialité. D'une part, il y a la volonté d'avoir une réputation d'ouverture; d'autre part, il y a les dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, le principe de la solidarité avec le Cabinet et d'autres dispositions sur la confidentialité de l'information. Entre les deux, il y a diverses habitudes du passé à prendre en compte en fonction de la façon dont nous aimerions que de telles questions soient traitées à l'avenir. S'ajoutent diverses habitudes et certaines aspirations pour l'avenir. Certains éclaircissements à cet égard sont de mise de la part de CIC.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 9 : FAIRE AFFAIRE AVEC DES EXPERTS-CONSEILS

Vous êtes un agent des visas dans une mission à l'étranger. L'une de vos responsabilités consiste à vous entretenir avec des avocats et des experts-conseils de l'immigration. Dans le cadre de ces fonctions, vous avez des réunions périodiques avec des avocats et des experts-conseils pour discuter de questions générales d'intérêt mutuel. Vous savez que le Ministère a pour politique d'interdire de discuter de cas particuliers. Vous savez que les requérants représentés par des avocats ou des experts-conseils ne doivent pas profiter d'avantages qui ne sont pas consentis aux autres.

Cependant, lors de ces réunions, on traite presque inévitablement de cas particuliers pour clarifier des questions générales et cerner des problèmes relatifs au processus de traitement. Bien que cela ne soit pas voulu, les requérants représentés par des avocats et des experts-conseils bénéficient effectivement d'une forme de traitement particulier.

De plus, vous savez que vous devez offrir un service de qualité égale aux requérants représentés et à ceux qui ne le sont pas. Cependant, le guide sur le traitement à l'étranger prescrit, pour ce qui est des communications avec les avocats et les experts-conseils, certaines normes de service qui ne visent pas les demandes de renseignements envoyées directement par les requérants. Il s'ensuit que les dossiers des requérants représentés reçoivent une plus grande attention.

Malgré l'existence d'une déclaration officielle à l'effet contraire, vous percevez dans le système un problème qui fait que les requérants représentés par des avocats ou des experts-conseils bénéficient d'un avantage au détriment des autres. Que faites-vous? Quel est le problème d'ordre éthique dans ce cas? Comment peut-on le résoudre?

Résumé des réponses (17 réponses reçues)

Consensus général -- Les répondants ont perçu ce cas comme étant essentiellement une question de gestion plutôt que d'éthique. Ils ont convenu à l'unanimité qu'il faut offrir un service de qualité égale aux requérants représentés et à ceux qui ne le sont pas, sans égard aux perceptions découlant des réunions avec des avocats et des experts-conseils et de l'ambiguïté du guide de traitement des demandes à l'étranger.

Opinion dissidente -- Quelques répondants étaient d'avis que, bien que louable, le principe de services de qualité égale pour les requérants représentés et ceux qui ne le sont pas n'était qu'un projet chimérique. Des considérations politiques iraient toujours à l'encontre de ce principe.

Facteurs à prendre en considération

- Le guide de traitement des demandes à l'étranger est ambigu pour ce qui est des normes de service en ce qui concerne les requérants non

représentés.

- De plus, il n'y a pas de lignes directrices à propos des relations entre les avocats et le personnel à l'extérieur du bureau.
- Quand un agent s'occupe de demandes de requérants représentés par un avocat avec lequel il est bon ami, cela peut poser un problème d'éthique.

Solutions proposées

- Porter une attention particulière aux demandes de requérants que ne sont pas représentés pour veiller à ce qu'elles soient traitées de façon aussi rapide et équitable que celles de requérants représentés par des avocats ou des experts-conseils.
- Faire preuve de transparence. Tenter même d'éviter toute apparence d'une application inéquitable des normes de traitement.
- Veiller à ce que tous les requérants soient informés de l'application uniforme des normes de service dans tous les cas.
- Il faut maintenir au strict minimum le nombre de rencontres avec des avocats ou des experts-conseils; il ne faut pas discuter de cas particuliers, à moins que ce ne soit manifestement dans l'intérêt du programme.

Le 29 mai 1998, on a publié une note de service sur les opérations (NSO) indiquant clairement que tous les requérants doivent être traités sur un pied d'égalité, qu'ils soient représentés ou non par un conseil. Elle ne renfermait cependant pas de précisions sur les normes de traitement pour les requérants représentés et ceux qui ne le sont pas.

Observations générales

Le présent cas a donné lieu à des réponses relativement uniformes : il s'agit d'une question de gestion, et les mêmes normes de qualité de service doivent s'appliquer aux requérants représentés et à ceux qui ne le sont pas. Il y avait un léger fond de cynisme toutefois, car certains laissaient entendre que des facteurs externes feront toujours obstacle à l'application de normes de qualité égale de service, même si cela constitue un objectif louable. Au même titre que les valeurs de professionnalisme, d'équité et d'intégrité, la valeur d'égalité du traitement et un mépris pour le traitement particulier ont ressorti de façon prédominante dans le cadre de ce cas.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 10 : L'EMPLOYÉ NON PRODUCTIF

Vous êtes le surveillant d'une unité dans un CIC important. Le mari de la gestionnaire d'une section travaille sous votre surveillance.

Depuis son arrivée, il y a trois mois, vous avez remarqué que son rendement

n'est pas conforme à la norme au sein de l'unité. Pour maintenir le niveau habituel de productivité, vous avez dû réorganiser la répartition du travail. Vous vous êtes rapidement rendu compte du problème, vous avez eu une discussion non officielle avec l'employé et vous lui avez demandé comment il trouvait son travail. Celui-ci a répondu que c'était un travail facile et qu'il s'attendait à continuer de travailler à ce poste pendant plusieurs années.

Votre personnel a de plus en plus de difficulté à « compenser » le manque de production de cet employé et son manque de collaboration. Les employés sont mécontents d'avoir une charge de travail accrue et croient que vous avantagez l'autre employé à cause de ses liens avec la direction. Avant l'arrivée de cet employé, l'unité avait toujours bien fonctionné et il y avait toujours eu de la collaboration, mais actuellement le moral est bas et il s'est installé une mauvaise atmosphère qui commence à avoir une incidence directe sur le travail.

Le temps des évaluations du rendement, tant pour vous-même que pour vos employés, arrive à grands pas. Vous ne relevez pas directement de la gestionnaire qui est mariée avec votre employé, mais les deux sont très populaires auprès de la direction. Vous craignez qu'une mauvaise évaluation de l'employé ait des répercussions défavorables sur votre propre carrière.

Que faites-vous? Quels sont les problèmes d'ordre éthique dans ce cas?

Résumé des réponses (21 réponses reçues)

Consensus général -- Le gestionnaire doit évaluer l'employé de façon objective, sans égard au risque que cela suppose pour sa propre carrière.

Opinion dissidente -- Un répondant a dit préférer attendre le moment propice pour poser un geste. Un autre répondant a vu dans ce cas davantage un problème de gestion qu'une question d'éthique.

Facteurs à prendre en considération

- L'employé a droit à une évaluation objective.
- Le gestionnaire doit se rappeler ce qui est le plus avantageux pour le Ministère et son unité, et non pour sa carrière.
- Le surveillant est tenu de traiter le problème de façon franche et directe.
- Il est contraire à l'éthique de réorganiser la répartition du travail entre les autres employés qui offrent un bon rendement pour compenser le manque de production de l'employé en question.
- Le surveillant pourrait avoir aggravé le problème en n'ayant rien dit auparavant.

Solutions proposées

- Il incombe au surveillant de déterminer les causes du faible rendement de l'employé.
- Il faut s'entretenir de la situation avec l'employé. Il est nécessaire d'établir des objectifs de rendement précis et d'évaluer l'employé de façon honnête et exacte en faisant ressortir ses lacunes.

Ce cas est très semblable au cas no 1 quant au taux de réponse (23 réponses comparativement à 21), aux solutions proposées et aux valeurs privilégiées. La situation décrite dans le cas no 10 semble particulièrement pertinente pour les agents du service extérieur, car leur conjoint est souvent engagé pour travailler dans les missions à l'étranger. Cette situation n'est toutefois pas rare dans les bureaux canadiens.

Observations générales

Le professionnalisme ressort comme étant la valeur primordiale dans la présente étude de cas. Les intérêts de CIC devraient avoir préséance sur toute considération relative à la carrière personnelle. Le cas de l'employé offrant un faible rendement doit être examiné conformément aux procédures établies, et il doit être soumis à une évaluation honnête, sans égard aux conséquences éventuelles. D'autre part, le sentiment général chez les répondants était que toute conséquence fâcheuse, c.-à-d. une mauvaise évaluation du surveillant simplement parce qu'il a fait ce qui était indiqué sur le plan professionnel, serait injustifiée et, en fait, contraire à l'éthique. L'intégrité, la transparence et l'objectivité sont des valeurs qu'il faut respecter.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 11 : RESPONSABILITÉ À L'ÉGARD DU PROGRAMME ET SÉCURITÉ PERSONNELLE

Vous êtes un agent travaillant à un point d'entrée très occupé. Vous êtes chargé de l'accueil des nombreux revendicateurs du statut de réfugié ainsi que d'autres services à leur égard. Vous consacrez beaucoup de temps à chercher des dossiers, à prendre des empreintes digitales et à interroger ces personnes.

Tout à fait par hasard, les résultats des examens médicaux de certains revendicateurs du statut de réfugié sont portés à votre attention plus tard et ils indiquent que certains d'entre eux ont souffert de maladies très contagieuses. Conformément aux procédures établies, on ne vous informe pas officiellement des résultats des examens médicaux puisque cela ne fait pas partie de vos responsabilités.

Vous êtes évidemment inquiet pour votre propre santé, surtout parce que la majorité de ces revendicateurs viennent de pays du Tiers-Monde que Santé Canada a officiellement déclarés « pays insalubres ».

Vous estimez faire un travail qui peut comporter des dangers pour votre santé. Que pouvez-vous faire? Le respect du programme justifie-t-il les risques que vous estimez devoir courir? Est-il correct de vous préoccuper en premier lieu de votre propre bien-être en demeurant éloigné le plus possible et en faisant le minimum? Pourquoi feriez-vous preuve de diligence et prendriez-vous des risques alors que vous savez que la vaste majorité des revendicateurs vont être acceptés de toute façon?

Résumé des réponses (15 réponses reçues)

Consensus général -- Il est nécessaire d'informer votre gestionnaire de votre découverte afin de protéger la santé du grand public de même que la vôtre.

Opinion dissidente -- Un répondant était d'avis qu'il n'aurait pas pu divulguer ce renseignement, car celui-ci avait été porté à son attention tout à fait par hasard, alors que la majorité des répondants ont mis de côté cette considération pour accorder la priorité à la santé publique.

Facteurs à prendre en considération

- La majorité des agents sont conscients des risques inhérents à leurs fonctions au point d'entrée. Si l'agent ne peut courir ce risque, il doit se trouver un autre emploi. En acceptant le poste, on accepte les risques qui y sont liés.
- La *Loi sur l'immigration* oblige les agents d'immigration à informer leurs gestionnaires des risques auxquels est exposée la santé publique.
- Il est davantage contraire à l'éthique de ne rien dire.
- Nous avons la responsabilité personnelle de préserver notre propre santé et de nous faire vacciner en temps voulu, notamment, pour nous protéger contre de tels risques.
- En revanche, l'employeur a l'obligation de protéger son personnel ainsi que de lui fournir le matériel approprié et le plus d'information possible sur le sujet.

Solutions proposées

- Porter la situation à l'attention de la direction en vue d'adopter des mesures préventives (p. ex. procéder à un examen médical avant l'entrevue).
- Veiller à ce que l'employeur fournisse au personnel les outils et le matériel voulus, tels des gants et des masques pour des situations du genre.
- Mettre en place des procédures spéciales dans certains cas, par exemple pour le traitement des revendicateurs du statut qui n'ont pas les documents voulus.
- Veiller à ce que cette situation soit examinée par le comité de santé et sécurité et soit portée à l'attention de Santé Canada. Voir à ce que des renseignements sur les maladies contagieuses et les mesures préventives appropriées soient régulièrement fournis aux points d'entrée. Le personnel de Santé Canada doit être de service de façon régulière aux points d'entrée les plus achalandés.
- Respecter son calendrier de vaccination et se faire examiner régulièrement.

Observations générales

Le consensus auquel on en est arrivé dans le présent cas, c'est que l'agent a l'obligation professionnelle de fournir à la direction ce renseignement médical en vue de protéger la santé du grand public ainsi que la sienne. L'agent ne doit pas se dérober à son devoir pour ne pas s'exposer a un risque. Le poste exige un certain degré de professionnalisme. L'efficacité et l'imputabilité sont d'autres valeurs qui sont mises en évidence dans le présent cas. Parallèlement, on reconnaissait à l'agent le droit d'exprimer son opinion à propos des risques pour la santé auxquels il s'expose, alors que la direction devait faire preuve de respect pour l'employé en prenant soin de lui offrir tous les moyens de protection possibles.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N° 12 : REDDITION DE COMPTES ET RESPONSABILITÉ FINANCIERE INSUFFISANTES

Depuis six mois, vous occupez le poste de gestionnaire intérimaire d'une division d'un bureau régional. Vous avez réussi à mener à bien les activités avec des ressources limitées et vous en êtes fier. En suivant de près chaque dépense, vous avez pu répondre à pratiquement tous vos besoins dans le cadre de votre budget. En fait, à l'examen des crédits disponibles pour le dernier trimestre de l'exercice financier, vous estimez fort possible de dégager un excédent.

Cependant, certains des gestionnaires qui sont vos collègues vous rappellent avec insistance que si vos budgets de fonctionnement et de déplacements ne sont pas dépensés à la fin de l'exercice, vos budgets pour l'an prochain vont être réduits de façon à tenir compte de votre excédent. Vous signalez que le Ministère a émis une directive interdisant de faire des achats sans discernement en fin d'exercice et a, par exemple, imposé la date limite du 31 décembre pour l'achat de matériel de TI coûteux. Vos collègues répliquent que ces achats peuvent encore être faits s'ils sont examinés par un comité qui les approuve et que la pratique a encore cours. Vous remarquez qu'un grand nombre d'entre eux s'empressent de planifier des déplacements et d'acheter des fournitures, y compris du matériel technologique pour des milliers de dollars. Vous avez l'impression que, malgré les mesures que prend le Ministère pour favoriser une plus grande responsabilité financière, ces gestionnaires ne se sont pas tellement préoccupés d'établir une planification budgétaire avant de procéder aux dépenses proposées et que cela ne permettra de répondre qu'aux besoins à court terme et non à long terme du Ministère. Vous êtes devant une situation où des gestionnaires qui peuvent dépenser tout leur budget, peu importe comment, sont récompensés en recevant des budgets plus importants l'année suivante, alors que les gestionnaires qui s'en tiennent aux limites et à l'efficience et qui enregistrent un excédent sont pénalisés par des coupures budgétaires subséquentes.

Dans cette période de réduction des effectifs et de responsabilité financière, vous mettez en doute le caractère éthique d'une telle mentalité. Que faites-vous? Essayez-vous de dépenser votre excédent inutilement? Ou, agissez-vous selon votre conscience et faites-vous épargner temporairement de l'argent aux contribuables, tout en sachant très bien que cet argent pourra être gaspillé par quelqu'un d'autre l'année suivante?

Résumé des réponses (14 réponses reçues)

Consensus général -- Le choix le plus sage consiste à agir selon vos propres principes et à être financièrement responsable, sans égard aux comportements des autres gestionnaires et à leurs écarts de conduite non condamnés.

Opinion dissidente -- Un répondant a contesté le parti pris apparent, dans ce cas, en faveur du gestionnaire « loyal » (c.-à-d. celui qui n'a pas dépensé l'excédent) et contre le gestionnaire « déloyal » (c.-à-d. celui qui a tout dépensé). Il a indiqué qu'il s'agissait davantage d'une situation où les gestionnaires s'efforçaient de concilier les besoins à long terme et à court terme. Les gestionnaires doivent comprendre qu 'il n'y aura probablement jamais assez de ressources pour répondre à tous les besoins, et ils ont aussi pour devoir de prendre en considération les besoins de leur personnel.

Facteurs à prendre en considération

- Il est important d'agir selon sa conscience.
- La saine gestion des dépenses doit aller de pair avec les besoins fonctionnels et la responsabilité financière.
- Agir de façon responsable sur le plan financier, c'est donner l'exemple.
- Une meilleure planification, tant sur le plan individuel que ministériel, peut contribuer à redresser certaines de ces situations.
- Il faut proposer aux gestionnaires de meilleurs incitatifs à économiser. Faire le bon choix peut se révéler pénible.
- Il ne faut pas récompenser ceux qui dépensent tout leur budget en vue d'obtenir plus de fonds l'année suivante.

Solutions proposées

- Analyser l'enveloppe budgétaire et les économies réalisées au cours de l'exercice financier et évaluer les besoins budgétaires du prochain exercice de même que les possibilités d'économies.
- Déterminer l'incidence éventuelle d'une réduction budgétaire l'année suivante. L'analyse doit permettre, notamment, de déterminer si la dépense de fonds de l'année en cours peut compenser les répercussions d'une réduction l'année suivante.
- Il faut s'assurer que de telles dépenses respectent les objectifs et les priorités, sans être excessives, pour ne pas entacher votre crédibilité à titre de gestionnaire.

Observations générales

La majorité des répondants étaient d'avis que la responsabilité financière constitue une valeur à respecter. Cela ne veut pas dire que les gestionnaires doivent être principalement motivés par des raisons financières et réduire leurs dépenses pour le plaisir de le faire. Les budgets doivent être dépensés de façon avisée. Il faut améliorer la planification financière pour que les budgets annuels reflètent davantage les dépenses prévues. Dans le contexte actuel de réduction

des effectifs et d'économie financière, il ne faut pas dépenser tout le budget simplement pour garantir l'obtention d'un budget semblable l'année suivante. Le professionnalisme, l'intégrité et la reddition de comptes constituent des valeurs à respecter dans le présent cas.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 13 : PARLER FRANCHEMENT À SES SUPÉRIEURS

Vous êtes un employé dans une mission à l'étranger. Votre bureau reçoit des centaines de demandes de résidence permanente de personnes actuellement au Canada ou dans des tiers pays éloignés. Un grand nombre des personnes qui sont au Canada n'ont passé que quelques semaines ou moins au pays et sont maintenant réticentes à partir; un grand nombre des personnes qui sont à l'étranger viennent de pays du Tiers-Monde ou de pays sous l'ancien régime communiste et veulent refaire leur vie au Canada.

Votre surveillant vous demande, conformément à la pratique de gestion des risques, de dispenser d'entrevue tous les requérants qui déclarent être ingénieurs ou analystes de système. Il croit que, étant donné le nombre relativement élevé de points accordés pour ces professions, la grande majorité sera acceptée et que les entrevues de sélection auront donc peu ou pas de valeur réelle. Malgré le fait que les employés aient exprimé leur désaccord avec cette directive, votre surveillant semble y tenir et n'est pas disposé à modifier sa directive.

Vous travaillez dans cette mission depuis beaucoup plus longtemps que votre surveillant et vous savez par expérience que de nombreux cas peuvent présenter des problèmes à première vue ou sont trop complexes pour qu'on élimine l'entrevue. Dans l'intérêt du respect du programme, vous estimez que votre surveillant devrait être averti clairement des conséquences probables de cette mesure. Cependant, vous hésitez à l'avertir, car vous savez que celui-ci est ferme sur sa position et que toute contestation de son autorité vous vaudra une évaluation défavorable.

Que faites-vous? Demeurez-vous silencieux? Dans l'affirmative, quelles en sont les conséquences? Ou décidez-vous de parler? Dans l'affirmative, comment procédez-vous? Quels sont les problèmes d'ordre éthique dans ce cas?

Résumé des réponses (16 réponses reçues)

Consensus général -- Informer votre surveillant, soit verbalement ou par écrit, de vos préoccupations avec le plus grand tact. S'il ne peut être convaincu, toutefois, vous devriez suivre sa directive de façon professionnelle conformément à vos responsabilités.

Opinion dissidente -- L'agent des visas a le pouvoir de prendre sa propre décision quant au traitement de chaque cas. Il faut juger chaque cas en toute objectivité. Pour les cas qui posent un problème, l'agent des visas doit refuser de renoncer aux entrevues ou confier les cas à son surveillant aux fins du

traitement.

Facteurs à prendre en considération

- Vous possédez une plus grande expérience de ce programme que votre surveillant; vous êtes donc justifié d'exprimer vos opinions sur diverses questions liées à l'exécution du programme.
- Décider de renoncer aux entrevues n'est pas de votre ressort, mais il relève de vous de traiter les dossiers.
- Il faut concilier le respect de votre pouvoir à titre d'agent des visas et le respect de l'autorité de la direction.
- Le respect de l'exercice de la gestion du risque va de pair avec le respect de l'intégrité du programme.

Solutions proposées

- Il faut établir de meilleures communications entre le surveillant et le personnel.
- Le fondement de la décision de la direction de dispenser d'entrevues les requérants de cette catégorie doit être rendu beaucoup plus transparent pour le personnel de la section de l'immigration.
- Le surveillant doit bien expliquer son raisonnement à la lumière des préoccupations que vous avez exprimées.

Voir le cas no 6 : Pression exercée pour la délivrance d'un visa, qui présente une situation semblable.

Observations générales

On en est arrivé au consensus que l'employé doit, en réalité, s'exprimer et faire part de ses préoccupations à l'égard des embûches que comporte cette directive particulière. Comme dans le cas no 10, les intérêts du programme doivent avoir préséance sur toute considération personnelle. Le professionnalisme, le droit d'exprimer son opinion et le respect de l'employé sont des valeurs qu'il faut observer dans cette situation. Parallèlement, le respect de l'autorité est aussi important, et on s'attend que l'employé obéisse aux instructions de son surveillant s'il ne peut le convaincre d'agir autrement.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 14 : POLITIQUE ET ÉTHIQUE

Vous êtes un agent examinateur à un point d'entrée. Vous avez une entrevue avec un passager arrivé récemment qui n'est pas muni des documents voulus. Bien qu'il s'agisse clairement d'un imposteur détenant un passeport authentique, mais délivré de façon irrégulière, ainsi qu'un formulaire IMM1000 obtenu

illégalement, le passager déclare avec insistance qu'il est le détenteur légitime des documents et qu'il devrait être admis au Canada.

Après une assez longue interrogation, il se rend compte que vous ne l'autoriserez pas à entrer au Canada et il revendique le statut de réfugié. Lorsque vous lui demandez pourquoi il estime subitement être un réfugié, il vous répond directement qu'il revendique le statut de réfugié uniquement parce que c'est le moyen le plus facile d'entrer au Canada.

Vous êtes alors tenu de procéder rapidement et de le libérer même s'il ne vous a pas donné d'adresse ni présenté de pièces d'identité. Vous ne connaissez absolument rien de lui. Vous ne savez pas non plus s'il a été reconnu coupable d'infractions criminelles, s'il cherche à se soustraire à la loi ou s'il a un problème de santé grave qui pourrait présenter un danger pour le public canadien. Cependant, ce que vous savez, c'est qu'il a pratiquement admis ne pas être réellement un réfugié.

La politique établie est claire et vous n'avez pas le choix de la conduite à adopter. Cependant, cette politique semble entrer en conflit avec les objectifs du programme et nuire sérieusement à la crédibilité du programme des réfugiés. De plus, elle entre en conflit avec vos propres valeurs en tant que fonctionnaire, car elle semble récompenser les gens malhonnêtes qui ont recours à la ruse aux dépens de ceux qui ont des besoins réels.

Vous n'êtes pas disposé à contrevenir à la politique établie, mais vous voyez cette situation se répéter régulièrement. Vous commencez à mettre en doute votre aptitude à occuper ce poste. Pouvez-vous concilier le fait que vous détestez cette procédure et votre fidélité au programme? Quelle est la règle de conduite à adopter?

Résumé des réponses (15 réponses reçues)

Consensus général -- Il vous faut exécuter votre travail selon les instructions, mais consigner ces cas d'abus et rechercher une modification de la politique au moyen des mécanismes existants.

Opinion dissidente -- Quelques répondants ont carrément indiqué qu'il vous fallait démissionner si vous ne pouviez pas accepter cette politique. Un répondant a déclaré que la politique allait à l'encontre de la *Loi sur l'immigration*, et que tous les revendicateurs du statut de réfugié dont l'identité semblait douteuse doivent, par conséquent, être détenus.

Facteurs à prendre en considération

- Bien qu'à titre d'agent examinateur vous ne soyez pas responsable de la détermination du statut de réfugié, vous êtes tout de même tenu de signaler le problème aux responsables.
- Vous ne pouvez vous soustraire arbitrairement aux directives d'orientation pour la simple raison que vous n'êtes pas d'accord avec elles, aussi exécrables soient-elles.
- En revanche, il est nécessaire de garder votre bon jugement, votre intégrité et votre bien-être.

Solutions proposées

- Bien consigner les détails de vos cas et laisser les personnes responsables prendre les décisions.
- Vous renseigner davantage sur le mode de fonctionnement du système et la justification des procédures qui semblent si exécrables.
- Amorcer un dialogue avec la direction à propos de cette politique; jouer un rôle plus actif dans la révision du système.

Ce cas est semblable dans une certaine mesure au précédent, car il fait ressortir l'opposition à une politique particulière. Dans le présent cas, il faut aussi parler franchement aux fondés de pouvoir.

Observations générales

Il n'y a manifestement aucune volonté de se révolter contre une politique allant apparemment à l'encontre des valeurs personnelles de l'agent examinateur, ou de refuser de s'y conformer. Peu importe comment il se sent, l'agent examinateur ne doit pas mener les choses à sa guise. Bien que l'on ait dénoté, dans une faible mesure, que le principe sous-jacent de l'affaire était « c'est à prendre ou à laisser », la majorité des répondants croyaient que l'agent devait travailler dans le cadre du système pour apporter des modifications à la politique dans les limites du système plutôt que de s'en tenir à ses propres valeurs. Le respect de la personne et le droit d'exprimer ses opinions sont des valeurs qui sont bien défendues ici. Plus que toute autre chose, la loyauté et le professionnalisme sont considérés comme des valeurs auxquelles doit souscrire l'agent.

HAUT

ÉTUDE DE CAS N^{O} 15 : HARCELEMENT SEXUEL

Vous êtes une agente d'immigration et travaillez dans un petit bureau. Le gestionnaire vous a abordée à plusieurs occasions en faisant des observations déplacées, généralement au sujet de votre apparence physique. Il vous a appelée à la maison tard le soir, manifestement en état d'ébriété, et vous a invitée à son domicile. Lors d'une réunion sociale officielle, il vous touche de façon inconvenante.

Ces avances vous intimident et vous mettent dans l'embarras. Vous vous confiez à la gestionnaire adjointe, qui vous répond tout naturellement que « les hommes sont des hommes », et vous conseille d'être plus compréhensive à l'endroit du gestionnaire en raison de son « problème d'alcool ». Elle vous avertit en outre que si vous vous formalisez de ces incidents « banals », cela influera sur votre évaluation de rendement. Elle est donc prête, pour votre bien, à oublier cette conversation.

Vous savez qu'il existe une procédure de règlement des griefs pour ce genre de situation et que le gouvernement a pour politique de vous protéger si vous décidez de présenter un grief. Mais vous ne savez toujours pas quoi faire. Est-ce que vous avez recours au mécanisme en place? Quelle la règle de conduite à adopter?

Résumé des réponses (16 réponses reçues)

Consensus général -- La plupart des répondants ont estimé qu'il fallait, en pareil cas, se prévaloir des mécanismes en place et déposer un grief.

Opinion dissidente -- Une minorité était d'avis qu'il fallait régler le problème en discutant davantage avec la direction de la mission (y compris le chef de mission). Les mécanismes en place sont peu fiables ou trop draconiens. D'autres répondants ont soutenu que la procédure formelle relative aux griefs devait être évitée et qu'il fallait soumettre le cas directement à la Commission des droits de la personne ou à la police.

Facteurs à prendre en considération

- C'est une situation intolérable. Il faut faire quelque chose.
- Votre évaluation de rendement ne doit pas influer sur votre décision -- on pourra y voir plus tard.
- Ce genre de harcèlement pourrait être interprété comme une agression sexuelle.
- La conduite de la gestionnaire adjointe est inexcusable et fait obstacle au règlement sur place du problème.
- Le chef de mission peut toutefois se révéler une solution de rechange, tout comme les conseillers en relations de travail.
- La procédure de règlement des griefs est très longue et bureaucratique.

Solutions proposées

- Le harcèlement du gestionnaire et la réponse de la gestionnaire adjointe à votre plainte doivent être bien consignés.
- Vous devez informer la direction ainsi que le chef de mission de vos sentiments et de votre intention de déposer un grief.
- Il faut vous prévaloir du processus formel de règlement des griefs.

Observations générales

L'aspect éthique du présent cas n'a suscité aucun débat. Tous les répondants ont convenu que la situation était intolérable et qu'on n'avait prêté aucune attention aux valeurs établies, tels le professionnalisme et le respect de la personne. Il fallait prendre des mesures correctrices sans égard aux conséquences (p. ex. une évaluation défavorable de l'agente). Le débat a surtout porté sur le fait de savoir si les mécanismes en place sont suffisants pour remédier à la situation. Malgré le désaccord d'une minorité de répondants, on en est arrivé au consensus que les mécanismes en place (p. ex. la procédure de

règlement des griefs) étaient en fait suffisants. Cet exercice a permis de démontrer le degré de confiance et de loyauté du personnel envers le Ministère.

HAUT

CONCLUSION

L'Initiative sur les valeurs et l'éthique a clairement illustré que, malgré une période très pénible de réduction des effectifs, les employés de CIC n'ont pas renoncé à leur engagement envers un certain nombre de valeurs en milieu de travail. À vrai dire, malgré la déception et le cynisme, le personnel de CIC souscrit encore fortement aux valeurs traditionnelles de la fonction publique que sont le professionnalisme, l'intégrité, l'équité et le respect de la loi. À tout le moins, les difficultés de l'exercice de réduction des effectifs ont permis d'accroître la sensibilisation du personnel à l'égard des valeurs en milieu de travail et ont contribué à la reconnaissance d'autres valeurs plus actuelles, tels la transparence, la reddition de comptes, la souplesse et le droit d'exprimer son opinion.

L'initiative a aussi généré l'attente que ces valeurs auxquelles adhère le Ministère soient appliquées à tous, sans égard au niveau hiérarchique. Un grand nombre de répondants ont indiqué que la direction doit montrer clairement la voie en respectant les valeurs reconnues et en s'astreignant aux limites qu'elles imposent. On a aussi laissé entendre qu'il ne devrait pas s'agir d'une tâche très ardue, car les valeurs prônées par le personnel de CIC sont raisonnables.

Les nombreux employés de CIC qui ont participé à cet exercice ont véritablement accordé une grande importance à cette initiative. Il n'y a pas eu de réponses ou de cas bizarres, ni promotion de valeurs controversées. Les valeurs défendues ont été celles auxquelles la majorité du personnel souscrit. Il ne semble manifestement pas y avoir de divergences importantes à propos des valeurs au sein de CIC.

Plusieurs centaines d'employés de l'ensemble du Ministère ont participé à l'une ou à l'autre des facettes de cette initiative. Certains ont exprimé leur point de vue directement au comité d'orientation des valeurs et de l'éthique, mais la majorité se sont réunis en groupes de taille variable pour discuter des dilemmes. Ces activités ont permis de dépasser la préparation d'un catalogue de cas pour donner aux participants l'occasion de s'adonner à la solution de problèmes du milieu de travail grâce à la recherche d'une compréhension commune des moyens à prendre.

Pour ce qui est de l'éthique, soit l'application de ces valeurs, il y a eu certaines divergences sur les méthodes proposées. Les valeurs et les objectifs ne posaient pas problème, mais les réponses proposées à des cas concrets en milieu de travail ont quelque peu varié dans bien des cas. Ces variations étaient, malgré tout, peu importantes, mis à part le cas no 3 (Compassion et responsabilité à l'égard du programme), qui méritera un examen plus approfondi. Il y a eu une convergence d'opinions marquée sur les bons moyens à prendre.

L'Initiative sur les valeurs et l'éthique à CIC ne se termine pas avec la

publication du présent document. La reconnaissance de l'importance des valeurs et de l'éthique continuera d'être prônée dans l'ensemble de CIC. Le matériel de formation consacré à ce sujet peut être utilisé seul ou être intégré à de nombreux autres cours de formation. De nouvelles études de cas pourront être demandées et analysées si le changement de situation en milieu de travail permet d'éprouver les valeurs déterminées à ce jour. D'autres mesures, comme la constitution d'éléments de consultation impartiaux, sont également en préparation. Le processus de la reconnaissance de l'importance des valeurs et de l'éthique se poursuivra à CIC.

C&I-314-12-98
Décembre 1998